

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Carlos Ghosn

Les leçons à tirer en matière de contrôle interne

Horgnies, Maxime

Award date:
2021

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Carlos Ghosn : Les leçons à tirer en matière de contrôle interne.

Maxime Horgnies

Directeur: Prof. C. Dendauw

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

ABSTRACT

Dans la lecture de ce mémoire vous pourrez retrouver une analyse du cas Carlos Ghosn. Celle-ci vous aidera à mieux comprendre ce sujet d'actualité pleins de rebondissements.

Vous y retrouverez un flashback sur la montée en puissance de cet ancien hyper PDG et vous y verrez également une analyse complète de cette alliance peu ordinaire.

Contexte posé, vous serez ensuite plongé dans l'affaire pénale de Carlos Ghosn. Une vision sur les différentes inculpations et un passage sur la défense de celui-ci vous permettront de mieux comprendre les erreurs commises par l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

Bref, nous essayerons ici de comprendre comment une alliance international de cette envergure a pu en arriver là.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire représente l'accomplissement de 5 années à l'Université de Namur afin d'obtenir un diplôme en sciences de gestion. Je n'aurai pas pu mener ce travail sans l'aide de ma promotrice, Catherine Dendauw. Je tiens à la remercier pour le sujet qui m'a été proposé ainsi que pour son accompagnement, et ses précieux conseils.

Je remercie également toutes les personnes qui ont, au cours de ces différentes années mis à notre disposition leurs savoir et savoir-faire ainsi que leur temps afin de nous former.

Finalement, je tiens à remercier mes parents, et mes ami(e)s proches qui m'ont accompagné, soutenu et motivé tout au long de ce travail.

Table des matières

ABSTRACT	2
AVANT-PROPOS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
PARTIE 0 : INTRODUCTION	6
PARTIE 1: CARLOS GHOSN	9
INTRODUCTION	10
QUI EST CARLOS GHOSN	10
PARCOURS PROFESSIONNEL	11
QUEL EST SON TYPE DE MANAGEMENT	12
CARLOS GHOSN PLUS QU'UN LEADER UNE STAR	14
CONCLUSION	15
PARTIE 2: L'ALLIANCE	16
INTRODUCTION	17
PRÉSENTATION DU CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'AUTOMOBILE.....	17
RENAULT AVANT L'ALLIANCE	18
SITUATION DE NISSAN AVANT L'ALLIANCE	19
LES OBJECTIFS DE L'ALLIANCE.....	21
MODALITÉS DÉTAILLÉES DE L'ALLIANCE	25
LES MISSIONS DE CARLOS GHOSN AU SEIN DE L'ALLIANCE	27
LES GRANDS CHANGEMENTS APPORTÉS PAR CARLOS GHOSN	27
RÉSULTAT DE L'ALLIANCE	29
SAUVETAGE DE NISSAN ET MONTÉE DE RENAULT.....	29
ARRIVÉE DE MITSUBISHI DANS L'ALLIANCE	29
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL DE 2017	31
QUI SONT DONC LES ACTEURS PRINCIPAUX DE L'ALLIANCE NISSAN RENAULT MITSUBISHI.....	32
COMPOSITION DU DIRECTOIRE NISSAN 2016 ET 2017	32
COMPOSITION DU DIRECTOIRE DE NRBV EN 2017	32
COMPOSITION DU DIRECTOIRE DE MITSUBISHI EN 2017	33
COMPOSITION DU DIRECTOIRE DE RENAULT EN 2018.....	34
CONCLUSION	37
PARTIE 3: LA CHUTE DE CARLOS GHOSN	38
INTRODUCTION	39
CONCEPT ET CARACTÉRISTIQUES.....	39
PROFIL DU FRAUDEUR.....	40
TYPE DE FRAUDES	41
FRAUDE EXTERNE.....	41

FRAUDE INTERNE	43
LE TRIANGLE DE LA FRAUDE	45
QUELS SONT LES FAITS QUI SONT REPROCHÉS À MONSIEUR GHOSN	46
QUELLE DÉFENSE APORTE-T-IL SUR LES FAITS QU'ILS LUI SONT REPROCHÉS.....	49
LES RAISONS DE SA CHUTE.....	50
LES ERREURS DE L'ALLIANCE	53
CONCLUSION	55

PARTIE 4: ET L'AUDIT INTERNE DANS TOUT ÇA 57

INTRODUCTION	58
CONTRÔLE INTERNE DÉFINITION.....	58
OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE	60
PRÉSENTATION DU COSO ET SON ÉVOLUTION	60
LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE AVEC LA NORME <i>ISO 31.000</i>	65
COMPARAISON ENTRE ISO 31000 ET COSO ERM	70
LES SIMILITUDES	70
LES DIFFÉRENCES	70
ANALYSE DU CAS GHOSN VIA LE COSO ERM.....	71
ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE.....	71
IDENTIFICATION DES ÉVÉNEMENTS	74
ÉVALUATION ET RÉPONSES AUX RISQUES.....	75
ACTIVITÉS DE CONTRÔLE.	75
ACTIVITÉS DE PILOTAGE	75
ANALYSE DE CAS CARLOS GHOSN VIA LA NORME ISO 31000.....	76
CONCLUSION	78

PARTIE 5: COMMENT LIMITER LES CHANCES QUE CELA SE REPRODUISE 79

INTRODUCTION	80
PRINCIPE DE SÉPARATION DES TACHES	80
LIMITER LE CUMUL DES POSTES DANS LA GOUVERNANCE.....	81
AUGMENTER LA TAILLE ET LE TAUX D'INDÉPENDANCE DU CA	82
ASSURER L'EFFECTIVITÉ DES NORMES DU CONTRÔLE INTERNE	84
CONCLUSION	85

PARTIE 6 : CONCLUSION 86

PARTIE 7 : BIBLIOGRAPHIE..... 91

Partie 0 : **INTRODUCTION**

Carlos Ghosn ce nom bien connu du monde automobile est aujourd'hui au cœur de tous les débats. Vous avez sûrement dû entendre parler de lui dans l'affaire de la valise. En effet, celui-ci aujourd'hui en fuite à Beyrouth a été inculpé pour divers méfaits qui auraient commis lors de ses différents mandats à la tête de l'alliance Nissan-Renault-Mitsubishi.



Cet homme puissant a connu la gloire et l'adoration de tout un peuple durant de nombreuses années, mais aujourd'hui c'est la chute. Dans ce mémoire, nous essayerons donc de démêler cette affaire mondialement connue.

Nous commencerons par nous intéresser au personnage Ghosn, et nous verrons comment cet homme parti de rien a pu hisser à la tête de l'alliance automobile la plus puissante du monde. Nous analyserons par la suite cette alliance et les différents accords qu'elle peut cacher, la gestion d'une alliance n'est jamais facile. En effet, les rapports de forces posent toujours problème et une des deux entreprises a toujours l'envie de prendre le contrôle et nous essayerons de voir si c'était le cas de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi.

Nous pensons que l'analyse en profondeur de cette alliance pourrait mieux nous aider à comprendre les faits qui sont reprochés à monsieur Ghosn. Nous allons donc analyser l'alliance depuis sa création et examiner en profondeur les accords établis entre les deux géants de l'automobile.

Nous ferons ensuite un passage théorique sur la fraude. Celui-ci aura pour but de bien nous faire comprendre les différents types de fraudes possibles en société, et ainsi donc mieux identifier celles commises par Carlos Ghosn. Nous analyserons par la suite en profondeur l'ensemble des faits reprochés et comme nous ne voulons manquer aucun élément de l'affaire, nous analyserons également la défense de l'intéressé.

Pour que cette alliance mondialement connue puisse en arriver là, des erreurs dans leur gestion et le contrôle interne ont dû être commises, nous analyserons donc avec l'appui du COSO ERM et de la norme ISO 31000 le niveau de contrôle interne et de la gestion des risques mis en place dans cette alliance.

Après avoir bien compris les erreurs éventuelles de l'alliance, nous nous permettrons de proposer différents points d'amélioration qu'il aurait été intéressant de mettre en place afin que ce genre de fraudes managériales ne se reproduise plus ou en tout qu'elles soient limitées.

Ce mémoire n'a pas pour but d'inculper monsieur Ghosn, aucun jugement ne sera apporté, le seul but de celui-ci est de mieux comprendre l'affaire dans son ensemble et ainsi donc mettre en avant les possibles erreurs managériales de l'alliance.



RENAULT NISSAN MITSUBISHI

Partie 1: Carlos **Ghosn**

Introduction

La partie 1 de ce mémoire va nous permettre de bien comprendre qui était monsieur Ghosn. Dans cette première partie, nous ferons un focus sur lui, mais aussi sur son parcours professionnel et son type de leadership. En effet, il est important afin de mieux analyser et comprendre les événements suivants de bien comprendre qui est Carlos Ghosn, car il ne fait aucun doute que celui-ci soit un personnage à part entière avec une réputation à la hauteur de son audace et ses ambitions. « Je pense qu’il est impossible d’être chef d’entreprise sans avoir un minimum d’audace¹ » Carlos Ghosn

Qui est Carlos Ghosn

Carlos Ghosn l’homme de tous les sommets de tous les exploits, vénéré au Japon, l’homme appelé le “cost Killer” ou encore le “sauveur” est passé par plusieurs étapes avant de pouvoir faire l’éloge de toutes ses compétences. La famille Ghosn quitte le Liban pour venir s’installer au Brésil afin de faire du commerce. Son grand-père Bichara Ghosn devient entrepreneur et dirige diverses sociétés dont l’une d’elles, en transport aéronautique. Son père (Jorge Ghosn) va épouser sa mère et de cette union va naître en 1954 Carlos Ghosn. Après quelques années au Brésil la famille décide de revenir s’installer en 1962 à Beyrouth. Carlos entame une scolarité des plus classique au collège Notre-Dame de Jamhour. C’est un élève des plus simple au caractère gentil et ouvert. Membre des scouts Carlos vie une vie des plus simple et agréable accompagnée de ses amis et de sa famille. Mais cela va être d’une courte durée, en effet, celui-ci va découvrir que son père se livre à des activités criminelles. Celui-ci sera condamné à mort pour au final être relâché quelques années plus tard. Mais cela n’y changera rien, car le destin du père et son fils ne se croiseront plus. Nous aurions pu croire que cet événement allait l’accabler, mais au contraire le jeune Carlos va prendre le dessus et cela va le renforcer et le motiver. À 17 ans le jeune Carlos arrive à Paris et rentre au lycée Stanislas où il va suivre une année préparatoire scientifique, il va ensuite arriver à la plus prestigieuse école d’ingénieur de l’hexagone où il va brillamment être diplômé en 1974 de polytechnique. Pour terminer son parcours académique, il va 4 ans plus tard être diplômé de l’école des Mines. Son parcours et sa formation font donc de lui un profil idéal pour le monde de l’industrie.

¹ Le Parisien-Citation célèbres: Citations de Carlos Ghosn: <https://citation-celebre.leparisien.fr/auteur/carlos-ghosn>

Parcours professionnel

Courtiser par les plus grandes entreprises mondiales il va finalement choisir à seulement 24 ans de travailler pour un grand groupe mondial, Michelin. En 1981 à l'âge de 27 ans il sera déjà nommé directeur de l'usine de Puy-en-Velay et ensuite responsable des opérations de recherches et développement des pneus agricoles et génie civil de Ladoux. Dans chacune de ces étapes, il fait preuve d'un très grand esprit d'adaptation, et ce, tant dans les rapports humains que dans le milieu professionnel. C'est en 1985 que celui-ci va tirer son épingle du jeu grâce à son type de management qui est caractérisé de multiculturelle. Et c'est donc cette même année qu'il sera nommé directeur général de Michelin Brésil où il fera ses preuves après le redressement de leur rentabilité en 2 ans. En effet, celui-ci avait été envoyé par le groupe suite à une importante inflation du contexte économique.

À la suite de cela monsieur Ghosn sera nommé PDG du groupe Michelin North America qu'il restructurera totalement après le rachat d'Uniroyal Goodrich à la suite de cela le groupe Michelin devient la plus grande fabrique de pneus du monde. L'ambition et le travail qu'il aura fourni le pousseront jusqu'au rang de numéro deux du groupe. Mais malheureusement, celui-ci ne pourra en aucun cas devenir le numéro 1, car la règle du groupe est que la place du numéro 1 sera dans tous les cas réservés à un membre de la famille créatrice du groupe. Bien entendu, l'ambition de Carlos Ghosn ne peut se résoudre à rester numéro deux d'une entreprise. Le caractère et la mentalité de celui-ci vont le pousser à quitter le groupe Michelin en vue de rejoindre une entreprise où il pourra un jour être seul aux commandes.

En 1996 l'ex-patron de Renault Louis Schweitzer vient débaucher Carlos Ghosn afin de la convaincre de rejoindre l'entreprise, et c'est donc le 15 septembre de cette même année qu'il rejoindra la grande famille au poste de directeur général adjoint aux côtés de Patrick Faure et Philippe Gras. Ces premières missions seront de s'occuper de la recherche et développement, des achats, de l'ingénierie, de la mécanique et la fabrication.

En 1993 celui-ci s'engage dans un programme sévère avec pour objectif la réduction des coûts (il sera d'ailleurs l'auteur de la fermeture de l'usine Renault de Vilvorde en Belgique) et l'élargissement des gammes des voitures. Ceci va permettre à Renault d'afficher en 1997 un résultat positif de 5,4 milliards de francs français.

Malgré la dureté de ces décisions, sa réputation de « Cost Killer » va néanmoins se faire au Japon. En effet, en 1999 le groupe Renault acquiert une partie de Nissan qui était en pleine chute vertigineuse et c'est là que le numéro 1 de Renault va décider d'envoyer Carlos afin qu'il puisse redresser la barre et ainsi renouer avec les bénéfices. C'est d'ailleurs la condition pour qu'il puisse devenir un jour numéro 1 de Renault. Pour ce faire, il met en avant plusieurs plans de redressement afin de pouvoir redevenir bénéficiaire et éliminer la dette du 20 milliards du groupe. Le 20 juin 2000, Ghosn devient donc directeur général de Nissan (président et COO). En 2001 il devient seul numéro 1 en devenant PDG de Nissan en remplacement de monsieur Hanawa.

En 2002 celui-ci entre au CA de Renault. En 2003 Carlos Ghosn rentre en tant que coprésident du conseil d'administration de Nissan. En 2004 suite au remaniement de Carlos, Nissan devient le groupe automobile le plus rentable du monde. Le pari de Carlos fut donc un succès et cela va donc le propulser à la tête de l'alliance internationale en 2009. Il devient ainsi le seul homme au monde à être à la tête de deux multinationales aussi importantes. Et c'est le 19 novembre 2018 que tout cela prendra fin suite à son interpellation à l'aéroport de Tokyo.

Quel est son type de management

Carlos Ghosn fut à ce moment-là l'homme de la situation. En effet, son type de leadership et son expérience acquise chez Michelin ont fait de lui un véritable leader. Pour analyser ce type de leadership, nous nous sommes basés sur les *6 types de leadership vu par Goleman*².

Le style de Management de Carlos s'apparente fortement à certains types présentés par Goleman.

Les leaderships directifs et chefs de file sont deux styles de management très autoritaires. En effet, Carlos Ghosn représente bien ces types de leaders, il est imposant, il utilise des méthodes parfois fortement autoritaires. Il va motiver ses équipes et essayer d'en tirer le meilleur possible. Il va pousser chaque membre à se dépasser. Il va même utiliser un management par le stress afin de tirer le maximum de chacun. Mais cette pression et cet objectif de l'excellence il ne l'impose pas uniquement à ses équipes, il va se l'imposer également. En effet, celui-ci a

² Aubry, K. (2011, 13 septembre). *6 styles de leadership et leurs effets*:
<https://kolibricoching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/>

annoncé lors d'une interview qui si son plan de redressement ne permettait pas de sortir Nissan du gouffre il démissionnerait. Autant dire qu'il était certain de ses compétences.

Le deuxième trait dans la théorie du leadership qui peut représenter celui de Carlos Ghosn est le leadership collaboratif. En effet, un management collaboratif a pour objectif de motiver les troupes via une cohésion importante, et ce, quel que soit le statut de chacun. La réussite de chacun ne peut se réaliser que par une réussite collective ! C'est d'ailleurs grâce à ses énormes compétences de management multiculturel qu'il a su développer chez Michelin que ce leadership collaboratif a si bien fonctionné.

En effet, Carlos fut le patron multiculturel par excellence, il parle 7 langues, il a de nombreuses expériences dans le management d'entreprise aux 4 coins du monde et il a réussi à imposer son style de management dans un pays où les traditions sont fortement ancrées.

Pour se faire, Carlos Ghosn a pris le temps de sensibiliser chacune des parties prenantes de l'alliance en leur expliquant les bénéfices qu'allait opérer la réalisation de ces changements. Le fait de bien les expliquer va permettre de mieux faire passer la pilule et ils verront que c'est l'unique solution. C'est d'ailleurs ce que celui-ci dit lors d'une interview en 2001³.

« You have to explain with what the former tradition will be replaced. People need to know what the prize is. If this is clearly spelled out why some established traditions have to be changed, people will be more motivated to follow. Especially in Japon change risk is never easy ».

Monsieur Ghosn va prendre le temps de rencontrer chacune des personnes ayant des soucis afin de mieux les comprendre et pour ainsi créer une stratégie qui favorisera la résolution. Ce type de management est assez fréquemment utilisé dans les sociétés françaises.

Cette méthode managériale va permettre de favoriser l'implication des employés lors des prises de décision. Il va également très souvent féliciter le personnel de la société. Exemple lors d'une conférence au sein de l'alliance, Carlos Ghosn a dit. « De jour en jour et de semaine en semaine

³ J.Daguerre, R.Tarsissi, X.Gaillard. (2019, 17 Janvier), Complément d'enquête, *L'affaire Carlos Ghosn* : <https://www.youtube.com/watch?v=-FYUfse89v4>

notre entreprise est de plus en plus forte, et cette force c'est à vous que nous la devons grâce à vos efforts ⁴».

Ce manager contemporain a donc réussi à réunir l'ensemble des compétences nécessaire pour mener à bien sa mission et celle de ses équipes.

Il a réussi à communiquer clairement les objectifs et harmoniser les équipes afin qu'elles puissent les réaliser. Il a également réussi à prendre les bonnes décisions au bon moment. En effet, celles-ci pouvaient parfois être mal vues et risquées, mais elles ont au final toutes été un grand succès.

Carlos Ghosn plus qu'un leader une star

Comme déjà énoncer plus tôt Carlos Ghosn a dû faire des choix difficiles pour sauver le géant japonais. Pas toujours acceptés, souvent incompris et totalement contraire aux traditions nippones. Néanmoins malgré tout cela Carlos fut durant plus de 17 ans une véritable icône au Japon.

En effet, une stratégie de séduction a été mise en place par les équipes de Ghosn afin que celui-ci soit pris pour icône et donc que ses décisions soient plus facilement acceptées. Comment être contraire aux décisions prises par le héros de la nation ? En effet, ceci est difficile. Malgré un management assez dur en interne Carlos ne voulait pas se mettre la population japonaise à dos et pour ce faire il a mis en place cette opération dite « séduction ».

Le but premier de cette opération a été d'augmenter fortement la visibilité du PDG de Nissan. Pour ce faire, il organise des conférences de presse chaque semaine, il apparaît sur de nombreuses couvertures de magazine. Il donne régulièrement des interviews. Dans ces interviews on le voit décontracté en présence de ses enfants.

Bref, il cherche à être aimé du grand public, il cherche à être humanisé. Le fait de montrer ses enfants et d'ouvrir son quotidien au grand public va favoriser les bons rapports avec le public, ils ne vont plus le voir comme le "Cost Killer", mais comme un être humain qui a une vie

⁴ J.Daguerre, R.Tarsissi, X.Gaillard. (2019, 17 Janvier), Complément d'enquête, *L'affaire Carlos Ghosn* : <https://www.youtube.com/watch?v=-FYUfse89v4>

comme beaucoup d'autres. Il n'hésite pas à faire le show devant le grand public. Il sera même le héros d'un manga japonais où il sera vu comme le sauveur de Nissan.

Il est donc durant de nombreuses années devenu l'un des personnages publics les plus importants, voir même le chouchou des Japonais, certains vont jusqu'à l'appeler Napoléon.

Conclusion

Dans cette première partie, nous pouvons déjà faire ressortir plusieurs éléments qui ont fait de Carlos Ghosn l'homme qu'il est devenu. En effet, son fort caractère sa ténacité et son ambition l'ont poussé à chercher et à voir toujours plus haut. Il est fait et en tout cas il se sent fait pour être un leader. La place de numéro deux ne l'intéresse absolument pas, il est en recherche constante de pouvoir, il aime le pouvoir.

Nous avons également pu constater son appétence infinie pour les défis et l'innovation. Il faut toujours faire plus et donc il en demande toujours plus. Malgré son style de management assez dur et directif, il est fortement ouvert aux discussions et il favorise grandement la communication.

On a pu également voir en lui une personne qui n'a pas peur de prendre des décisions parfois difficiles, et ce au détriment de sa carrière si celles-ci ne fonctionnaient pas. Et bien entendu son intelligence et ses différentes stratégies ont fait de lui une véritable star au Japon, il a été aimé et adoré et c'est donc pour cela que toutes ses équipes et le peuple japonais avaient en lui une confiance aveugle.

Partie 2: L'ALLIANCE



RENAULT NISSAN MITSUBISHI



introduction

Dans cette deuxième partie, nous allons nous concentrer non plus sur la personne, mais sur l'alliance elle-même. Les origines, les rapports de force qu'il peut y avoir et aussi une présentation des deux premières entreprises de cette alliance. Le fait de faire un focus sur cette alliance va nous permettre de mieux comprendre son fonctionnement. En effet, le fait de mieux la comprendre va nous permettre de mieux déceler les éléments qui ont permis à Carlos Ghosn d'avoir autant de pouvoir et autant de facilité à faire ce qu'il a fait.

Présentation du contexte général de l'automobile

Depuis la création de l'automobile en 1883, ce secteur est passé par énormément de phases. De l'innovation incroyable et irréaliste à la simple banalité. En effet, avec aujourd'hui plus d'un milliard de véhicules en circulation, il est difficile de pouvoir prétendre faire sans. Malgré une évolution constante et perpétuelle, ce secteur est très difficile et demande une remise en question constante. Comment être le meilleur, que faire et que proposer de nouveau ? C'est un secteur hyper concurrentiel où la recherche de performance et de la rentabilité prime sur le reste. Le secteur automobile est *divisé en trois pôles principaux*⁵, les États Unis, l'Europe occidentale et le Japon. Ce sont les trois grands pôles de l'automobile, mais dans les années 90 les industries américaines ont perdu leur leadership et les Japonais ont bien failli ne jamais s'en remettre. Quels ont donc été les facteurs déterminants de cette crise qu'ont connue certaines industries automobiles dans les années 90 ?

La première explication est la faible demande dans les années 90. En effet, dans ces années la demande de voiture arrive à maturation et l'évolution de celle-ci se fait faible. Pour accentuer cette diminution des ventes dans les sociétés automobile apparemment à la triade, nous avons eu également l'arrivée de nouveau constructeur coréen et malaisien. Ceux-ci ont donc augmenté l'offre tout en ayant une demande de plus en plus négative, conséquence d'une diminution des ventes dans chacune des sociétés.

Ensuite, il y a eu un changement dans les réglementations et les normes. Nous avons eu des normes réglant les quotas de nouvelles immatriculations par an. (France 3%, Italie 3300

⁵ J-B, Layan (2006) *L'innovation péricentrale dans l'industrie automobile : une gestion territoriale du risque de résistance au changement* : <https://www.cairn.info/revue-flux1-2006-1-page-42.htm>

véhicules par an). En plus de cela, des réglementations au niveau écologique sont également apparues dans ces mêmes années limitant encore une fois la liberté des constructeurs.

De nouvelles mesures sont donc à prendre en comptes et la mentalité des consommateurs de véhicules change en sachant que les véhicules étaient à l'époque responsable de plus de 30% des émissions de CO₂. Les constructeurs doivent donc rapidement s'adapter. Mais l'adaptation et la recherche ont un coût et beaucoup d'entreprises n'ont pas su suivre la tendance.

Pour pouvoir sortir du jeu, il va falloir innover, mais cela va créer un coût difficile supportable pour certaines entreprises. C'est donc pour cela qu'à partir des années 90 en vue d'optimiser la rentabilité et de diminuer les coûts nous allons voir apparaître beaucoup de fusions, partenariat et coopération.

Par exemple, nous verrons durant cette période apparaître en;

- 1990: le rachat de Skoda par VW
- 1991: Volvo s'associe avec Mitsubishi
- 1994: rachat de Rover par BMW
- 1995: Toyota rachète Daihatsu
- 1996: Ford prend les commandes de Mazda
- 1998: Daimler-Benz et Chrysler font une fusion.

Toutes ces opérations aussi différentes soient-elles ont pour but de jouer sur les économies d'échelles et d'augmenter leurs capacités en recherche et développement.

Étant donné tous ses changements dans le paysage automobile Renault n'a plus le choix et doit s'adapter en créant l'alliance avec Nissan.

Renault avant l'alliance

Dans les années 90 la firme Renault se porte bien, elle n'est pas exceptionnellement bien, mais rien de dramatique. Néanmoins, avec l'engouement des autres entreprises qui font des alliances elle n'a pas d'autre choix afin de rester compétitive de suivre la tendance. C'est donc en 1990 que la firme française entame des discussions avec l'entreprise suédoise Volvo (autre acteur très important de l'industrie automobile). Il faudra attendre 1993 pour que cette fusion se

finalise et soit signée. Néanmoins, cette optique de partenariat n'est pas si bien acceptée en Suède et donc il prendra fin cette même année. Le fait est que peu de sociétés désirent faire alliance avec Renault, car à ce moment-là la firme est totalement contrôlée par son actionnaire principal, l'état français. Renault le comprend et en 1996 l'état réduit sa part à 45,9% ne devenant ainsi plus majoritaire.

Ça sera à ce moment-là que Renault part à la conquête de marché hors Européen en s'attaquant au pays du Mercosur, et ce en augmentant considérablement l'exportation de ses véhicules. (600 000 en 1990 -> 1 000 000 en 1996).

Malgré cela la situation financière de Renault n'est pas excellente. En effet, du fait d'investissements importants engendrés pour rester dans la course à l'innovation le groupe Renault possède une marge encore négative. Ça sera seulement en 1998 avec l'arrivée de Monsieur Ghosn que cette situation s'améliorera et donnera un chiffre d'affaires de 243,9 milliards avec presque 30% des parts du marché français et 10,6 % du marché européen.

Néanmoins sur le plan international Renault reste quasi inexistant tandis que les autres marques commencent à grappiller des parts à l'international Renault n'avance pas. En effet plus de 80% de ses ventes se font sur le sol européen et 15% hors Europe.

Du fait d'une meilleure situation financière et des erreurs apprises avec l'échec Volvo, Renault entame des discussions avec différentes marques d'Asie, elle s'attardera sur Nissan qui est en forte difficulté financière, mais bien complémentaire.

Situation de Nissan avant l'alliance

Nissan fut dans les années 90 une catastrophe économique pour le Japon. En effet, depuis la création de Nissan jusqu'à la fin des années 80 nul ne pouvait penser qu'un jour Nissan pourrait s'effondrer, malheureusement cela a bien failli se réaliser. Le géant nippon à cause de choix malencontreux et de malchance économe à bien failli mourir. Et pour cause;

la course à la tête du Japon faite avec Toyota a poussé Nissan à faire des choix financiers qui n'ont pas abouti et qui ont eu d'énormes impacts financiers.

L'augmentation de la concurrence dans le pays à cause de l'arrivée de véhicules américain et européen n'a pas fait les affaires de la marque japonaise qui a vu ses ventes diminuer.

Ensuite, l'économie du Japon n'étant pas des plus joviales, les ventes de véhicules vont connaître un recul impressionnant de 45% chez Nissan. Et afin d'enfoncer le clou sur une situation déjà bien catastrophique Nissan connaîtra également une diminution de 31% sur ses ventes à l'étranger.

Le constat du début des années 90 est donc bien faible et cela ne va pas aller en s'arrangeant puisque, Nissan en 1997 va subir une perte de 14 milliards de yens et un déficit 88,4 milliards. Pour sauver les meubles l'ancien géant intouchable a même essayé le tout pour le tout en annonçant en 1995 la fermeture de l'une de ses usines dans un pays où je me rappelle l'emploi est traditionnellement garanti tant les fermetures se font exceptionnelles. Malgré cela Nissan se retrouvera en 1999 avec un endettement net de 2,4 trillions de yens soit un total de 150 milliards de francs français (+/- 25 milliards d'euros). Pour Nissan le choix est simple, disparaître sous les dettes ou trouver un accord avec un partenaire capable de l'aider.

L'alliance avec Nissan n'a pas été un coup de tête pour l'entreprise Renault une analyse de complémentarité et de possibilité a bien été faite par la société. De cette analyse sont ressortis les éléments suivants.

Une complémentarité géographique importante. En effet, Renault présent sur 84% du marché européen et dans une partie du Mercosur et Nissan est-elle présente sur le marché de l'Asie-Pacifique à hauteur de 70% de ces ventes et 30% sur le marché américain. Un point bien important pour une entreprise qui voulait trouver un moyen de s'implanter en Asie.

Nous pouvons également trouver une complémentarité assez hasardeuse dans la production de véhicules et le nombre de personnes travaillant pour la marque. 2.283.265 véhicules pour un total de 138 321 personnes, ce qui annonce un rythme de 16,5 voitures par personne. Et pour Nissan nous avons une moyenne de 18,7 voitures par personne (2 567 578 véhicules, 137 201 effectifs). Ces moyennes assez semblables peuvent mettre en évidence une capacité de production assez similaire des deux formations et donc une même cadence et gestion des équipes.

Pour finir, Renault va trouver en Nissan un moyen de palier à ses faiblesses. En effet, Nissan connaît un énorme succès dans la gestion de la qualité et de la productivité de ses usines, mais a aussi un avantage certain dans la technologie. Un point positif concernant des montants en recherche et développement qui seront amoindris par la collaboration avec Nissan.

Cette alliance est donc de bon augure pour les deux parties, l'une va pouvoir s'améliorer sur des points plus sensibles tout en agrandissant son marché potentiel et l'autre va tout simplement pouvoir être sauvé et va en plus s'ouvrir un marché complémentaire.

Les objectifs de l'alliance

Avant de vous présenter l'alliance en elle-même il est intéressant de mieux comprendre pourquoi Renault a fait le choix de faire une alliance et non pas une fusion ou encore une acquisition sur Nissan qui était en mauvaise posture. Mais avant cela il est important de comprendre les différents types d'alliance et partenariat qui peut y avoir. Cela nous aidera à mieux nous positionner sur le cas qui nous intéresse.

Nous avons dans un premier temps les fusions et acquisitions. Bien connu et souvent médiatisé ce type de regroupement possède un niveau de risque élevé. En effet, ce type d'accord met en jeu des sommes d'argent considérables et des luttes de pouvoir assez importantes. Une acquisition est le rachat d'une société par une autre, elle peut être amicale avec des accords communs ou hostiles. Une fusion est un accord commun sur le partage de la gestion du groupe qui se réunit, bien souvent les deux acteurs de la fusion sont de force égaux tandis que dans une acquisition les rapports de force sont totalement différents.

Les fusions et/ou acquisitions ont pour objectif une extension de marché, atteindre un marché encore inexistant pour l'une des deux. Cela peut-être également afin de consolider un marché sur lequel nous sommes déjà bien présents, ou simplement d'augmenter les capacités de productions et financière du groupe et donc asseoir sa supériorité.

Pour s'assurer de faire les bons choix, il est important de vérifier et examiner la compatibilité stratégique et organisationnelle des deux entreprises.

Nous avons ensuite les alliances ou partenariats, la grande différence entre les deux va être au niveau du type de relations que possèdent les deux sociétés. Si les deux sociétés ne sont pas concurrentes entre elles, nous parlerons de partenariat et donc à l'inverse si celles-ci le sont nous nous trouverons plus face à une alliance. Dans les deux cas, le but principal est d'augmenter la force. Car à deux on est toujours plus fort.

Nous avons néanmoins deux types d'alliances qui varient selon leur stratégie, les objectifs et les caractéristiques des deux partenaires.

Nous avons donc les alliances stratégiques additives ou l'objectif est d'atteindre une taille de marché suffisante en s'associant avec un concurrent afin de pouvoir de ce fait capter plus de parts de marché et donc rentabiliser le plus rapidement possible des investissements.

Le taux d'investissement étant très élevé dans les industries automobiles il est essentiel pour certaines entreprises de s'associer. Cela va permettre de partager les coûts des recherches et développements entre les sociétés et donc de devenir plus compétitive.

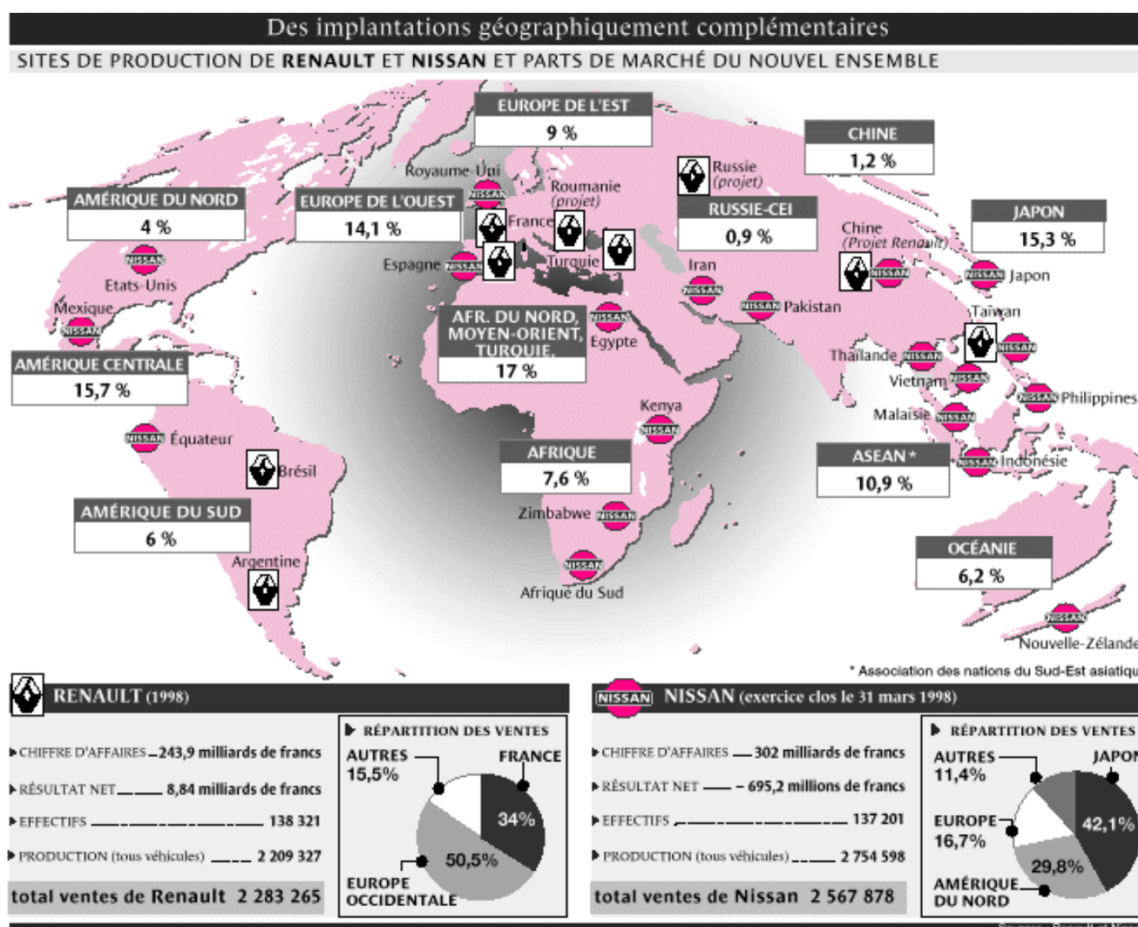
Nous avons ensuite les alliances stratégiques complémentaires. Ce type d'alliance est caractérisée par une complémentarité excellente entre deux sociétés. Le but de celle-ci est d'accélérer l'internationalisation des deux sociétés, les opportunités de marché à l'international seront d'autant plus faciles à conquérir si elles sont deux et sur des continents également différents. Vous l'aurez donc compris notre alliance Renault-Nissan se trouve dans cette optique de partenariat.

Les avantages de celle-ci sont donc

- meilleur contrôle du marché mondial
- Avant sur les économies d'échelle
- Meilleure distribution
- Meilleure communication et visibilité
- Partage des coûts en R & D
- Non définitif

Pour que ces collaborations entre sociétés puissent fonctionner et perdurer, il faut absolument une concordance des objectifs et une très bonne complémentarité.

(Graphique de représentant la complémentarité des deux entreprises⁶)



Cette partie théorique sur les types de collaboration nous permet donc de mieux comprendre pourquoi le groupe Renault n'a pas fait le choix d'acquérir Nissan.

Dans un premier tant le niveau de risque était trop important à ce moment pour Renault et ce dû à un passif trop élevé de la part de Nissan. Nous le répétons ici, mais au moment de l'alliance Nissan accusait une perte considérable 25 milliards de dollars.

C'est en effet un moment trop important pour Renault, car en cas d'achat de Nissan le groupe Renault aurait dû combler ce trou. De plus, une alliance permettait à Renault de mieux profiter des capacités de Nissan et se voir ainsi grandir grâce aux opportunités et connaissances de Nissan.

⁶C.Patfoort. (2014). Renault : une fin annoncé ? page 45 : <https://docplayer.fr/14679013-Renault-une-fin-annoncee.html>

Renault et Nissan ont donc choisi de créer ensemble une alliance. Elle sera composée de deux entreprises distinctes, mais liées par un seul même intérêt. Cette combinaison va permettre de fortifier les deux entreprises, et ce en ne dénaturalisant aucune des deux.

Les objectifs de celle-ci étaient donc

- L'un des points les plus importants pour les deux sociétés était donc le sauvetage du géant Nissan. Il est important de le redresser pour le bien de l'alliance. Évidemment si ce n'est pas le cas Renault perdra énormément d'argent dans cette histoire et bien entendu Nissan aussi.
- Chacune des deux voit par cette alliance des opportunités de mondialisation. Renault se tourne vers les marchés américains et Nissan vers l'Europe.
- De cette alliance sortiront également des collaborations du réseau de distribution. Nissan pourra profiter des usines de Renault sur les continents dont elle n'est pas présente, et ce afin d'améliorer sa distribution de ces pays. Il viendra de même pour Renault avec les usines de Nissan.
- Il y aura bien entendu une collaboration dans les achats, la recherche et le développement de nouvelles technologies. Moteur, boîte de vitesse et évidemment la course à l'électrique.
- Nous verrons aussi apparaître des collaborateurs sur la création de véhicules. Voitures identiques sous marque différente. Cela permet de faire des économies importantes pour les deux entreprises.
- L'ultime objectif sera donc la diminution des coûts fixes, il faudra restructurer les entreprises et les usines afin de réduire au maximum les coûts pour voir ainsi la rentabilité augmenter.

Tout cela devrait permettre à l'alliance de faire partie des trois meilleurs groupes automobiles de la planète, et ce d'un point de vue de la production, de la technologie et de la rentabilité.

Modalités détaillées de l'alliance

Ça sera donc en 1999 que cette alliance débutera. Les premières modalités financières de cette alliance étaient un apport de 643 milliards de yens soit 4,89 milliards d'euros pour une participation de:

- 36,8% au capital de Nissan Motor
- 22,5% du capital de Nissan Diesel
- 100% du capital des 8 filiales financières de financement des ventes de Nissan en Europe.

À cela viennent s'ajouter d'autres conditions. Comme le fait que Renault a le droit d'augmenter ses participations dans Nissan à hauteur de 39,9% durant les 4 premières années du partenariat et jusqu'à 44,4% la 5e année. Nissan a quant à elle la possibilité de s'engager ultérieurement dans le capital de Renault. C'est d'ailleurs ce qu'elle fera en 2002 à hauteur de 15%.

À cela vient s'accompagner une restructuration du géant Nissan. Il y aura dans un premier temps une réduction du nombre de membres du conseil d'administration de 37 à 10 personnes. Ensuite, il y aura la nomination de Carlos Ghosn au poste de directeur général et également sa nomination en tant que membre du Ca. Pour cette nouvelle mission, celui-ci s'accompagnera d'une 20 de personnes qui travaillaient déjà pour lui au moment de Renault.

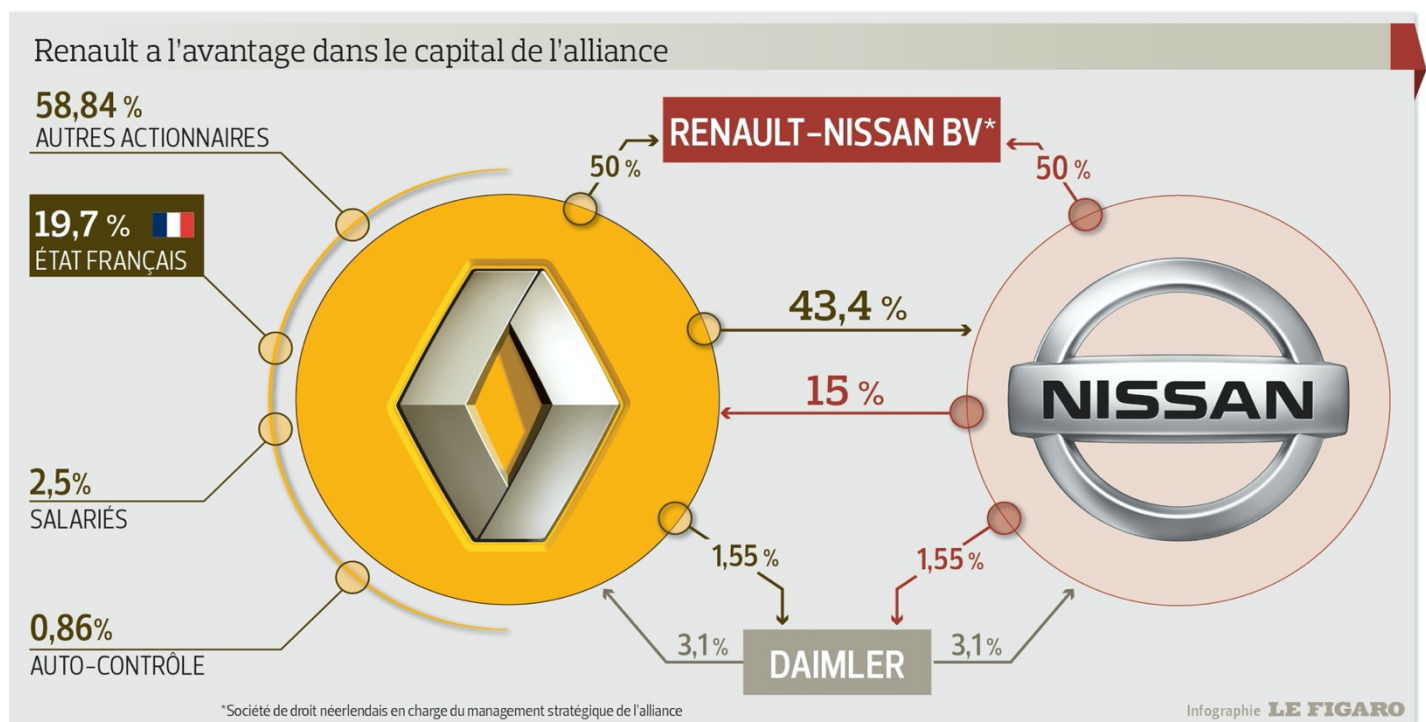
Deux autres personnes anciennement de direction de Renault se verront également attribuer une nouvelle tâche au Japon. Nous avons donc eu l'arrivée de Patrick Pelata nommé directeur adjoint produit et stratégie et membre du CA et Thierry Moulouguet en tant que directeurs financiers adjoints.

La gouvernance de cette alliance va se faire au travers d'une filiale qui se situera aux Pays-Bas. Celle-ci va se créer en mars 2002 après le redressement de Nissan et après la prise de contrôle de Renault par Carlos Ghosn, elle sera détenue à parts égales entre les deux sociétés. Elle aura donc pour mission de gérer le management stratégique de l'alliance en coordonnant les activités communes de l'alliance à l'échelle mondiale. Attention RNBV (Renault Nissan BV) n'a pas pour but de priver les deux sociétés de leur autonomie, la gestion opérationnelle des sociétés restera confiée aux directeurs généraux responsables devant leur assemblée générale respective.

Néanmoins, les sociétés de services financiers des deux sociétés seront progressivement intégrées à la filiale hollandaise.

Ainsi donc RNBV, présidé par Monsieur Ghosn (PDG de l'alliance) va superviser et ordonner le futur des deux sociétés en amont de celles-ci et elle aura également tout pouvoir sur les filiales qui seront créées par les deux sociétés.

Nous verrons dans la suite de ce mémoire que cette filiale Renault Nissan BV ne fera qu'augmenter son pouvoir, et ce en renforçant son autonomie et ses prérogatives.



(Répartition des participations du 1^{er} accord de l'alliance⁷)

⁷World Scoop (2018). [Actualité] Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi: <http://worldscoop.forumpro.fr/t6464p800-actualite-alliance-renault-nissan-mitsubishi>

Les missions de Carlos Ghosn au sein de l'alliance

Comme déjà énoncé, Carlos Ghosn avait pour ambition de devenir numéro 1 d'une entreprise et c'est donc pour cela qu'il avait décidé de quitter le groupe Michelin. Il est donc attiré par la proposition de Louis Schweitzer ancien PDG de Renault qui va lui proposer son siège, mais cela va avoir un prix.

Les missions qui vont lui être attribuées sont simples. La première et la plus importante seront donc dans un premier temps le redressement de Nissan. Ensuite, il faut mener à bien les projets de mondialisation de la marque au losange pour qu'elle puisse s'imposer au niveau mondial. Pour finir, il faudra absolument moderniser la marque. Comme vous vous en doutez, ces challenges imposés à monsieur Ghosn pour l'obtention de son siège vont la motiver et il prendra donc la direction du Japon accompagné de son équipe.

Les grands changements apportés par Carlos Ghosn

Après l'analyse de la situation faite par Ghosn il en conclut que la situation est tellement catastrophique que de nombreuses possibilités s'offraient à lui pour sauver Nissan. Il fixera donc comme objectif un retour aux bénéfices en 2000 et une marge opérationnelle de plus de 4,5%. Enfin, il imposera une réduction magistrale de dette de plus de moitié et se fixe une limite à 700 milliards de yens pour 2002 pour une dette avoisinant les 1400 milliards en 1999. Il vise donc une réduction de 50% de l'endettement du groupe nippon. Pour réaliser cela, il mettra en place 3 actions dans son plan qui va nommer NRP (*Nissan Revival Plan*⁸)

- Une réduction des coûts
- Une modification dans le management
- Une augmentation des ventes

Dans un premier temps, il faut pour pouvoir faire diminuer cette dette de 50% il faut entamer une réduction drastique des coûts de Nissan. Pour ce faire, il va réorganiser la politique d'achats en faisant diminuer le nombre de ses fournisseurs *Keiretsu*⁹ (entreprises entretenant entre elles

⁸ C.Ghosn, (2001). *Nissan Revival Plan rapport* : https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/AR/2001/ar2001_03.pdf

⁹ Le dico du commerce international (2010). *Définition de Keiretsu* : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/keiretsu.html>

des participations croissantes) de 1400 à 4. Il faut savoir que Nissan possédait des participations financières dans ces 1400 sociétés avec qui elle faisait affaire depuis des années. Les traditions de Nissan et la fidélité envers ses fournisseurs ne lui permettaient pas de faire jouer la concurrence et elle acceptait donc de payer plus cher les marchandises. Néanmoins, pour le "Cost Killer" cela n'est pas acceptable et il va donc réduire le nombre de fournisseurs et en plus de cela il fera le choix de se séparer de toutes les participations financières ce qui sera d'ailleurs un bel apport pour le remboursement d'une partie des dettes. Nissan voit ainsi son nombre de fournisseurs divisés par deux et en plus de cela Carlos jouera sur le fait de commandes groupées avec son allié Renault pour avoir un pouvoir de négociation plus important.

Le deuxième gros changement de Carlos qui permettra de diminuer les coûts se fera sur les effectifs. En effet, le "Cost Killer" va entamer une vague de licenciements dans les usines. Cela fera passer Nissan de 7 usines et 24 plateformes d'assemblage à 4 usines et 15 plateformes entraînant ainsi un licenciement de 21.000 personnes. Ceci aura pour but une augmentation de la productivité de l'alliance et donc un rapport coût-bénéfice plus important.

Pour finir ce volet coûts, il y aura une centralisation de l'effectif financier au Japon faisant passer ainsi le nombre d'établissements bancaires en charge de la gestion du capital de Nissan de 200 à 15. En effet, cela aura pour but une réduction des frais bancaires.

Le nouveau style de management imposé par Carlos Ghosn sera dans un premier temps mal vu par la population japonaise, car contraire aux traditions. Depuis la création de Nissan, l'emploi garanti est une chose importante pour les Japonais. Néanmoins, Carlos ne peut continuer sur cette lancée. Il fera donc place à un management au mérite. Il mettra également en place deux types d'équipes totalement nouvelles qui auront pour but de détecter les problèmes à tout niveau de la production et ensuite une proposer des solutions.

Pour terminer son programme et espérer atteindre les objectifs, il faut vendre plus et pour cela le plan NRP va prévoir le lancement de 22 nouvelles voitures au design innovant. Cela aura pour objectif de prouver au monde tous les talents et les objectifs de cette nouvelle alliance. Pour ce faire, ils utiliseront toutes les compétences de Renault en terme de communication et marketing.

Résultat de l'alliance

Sauvetage de Nissan et montée de Renault

Le plan *NRP fut donc un succès*¹⁰ dès 2002 hors celui-ci devait se terminer en 2003, mais Carlos le sauveur a réussi l'impossible en redressement la barre du numéro deux du Japon, et ce avec un an d'avance. Il y a donc eu une économie des coûts de 8,7 milliards USD et une diminution des dettes à 700 milliards de yens comme ce qui était prévu. La diminution du personnel a pu faire passer le taux d'utilisation de ses usines de 50% à 82% augmentant ainsi son taux de productivité. Le bilan de cette opération est donc un carton plein et cela fait donc parler à l'international. En effet, ce plan est considéré comme un exemple de redressement au niveau de l'industrie internationale et de plus l'image du groupe Nissan et son blason ont bel et bien été redorés. Dans ce cas au vu de la santé de Nissan et comme l'accord initial la prévoyait Renault porte ses participations à 44,4%.

Malgré les bons résultats, Carlos ne s'arrête pas là et il mettra en place le plan Nissan 180. Et dans les grandes lignes celui-ci consiste à, augmenter les ventes de véhicules de 1 million, obtenir une marge brute d'exploitation de 8% et finalement de libérer totalement le groupe Nissan de sa dette.

Depuis 2003, Nissan sera considéré comme le constructeur automobile le plus rentable du monde, avec une marge brute d'exploitation de 9%. Cette montée en puissance amène donc l'alliance Renault-Nissan à la 4e place avec une petite de marche de 9,8%.

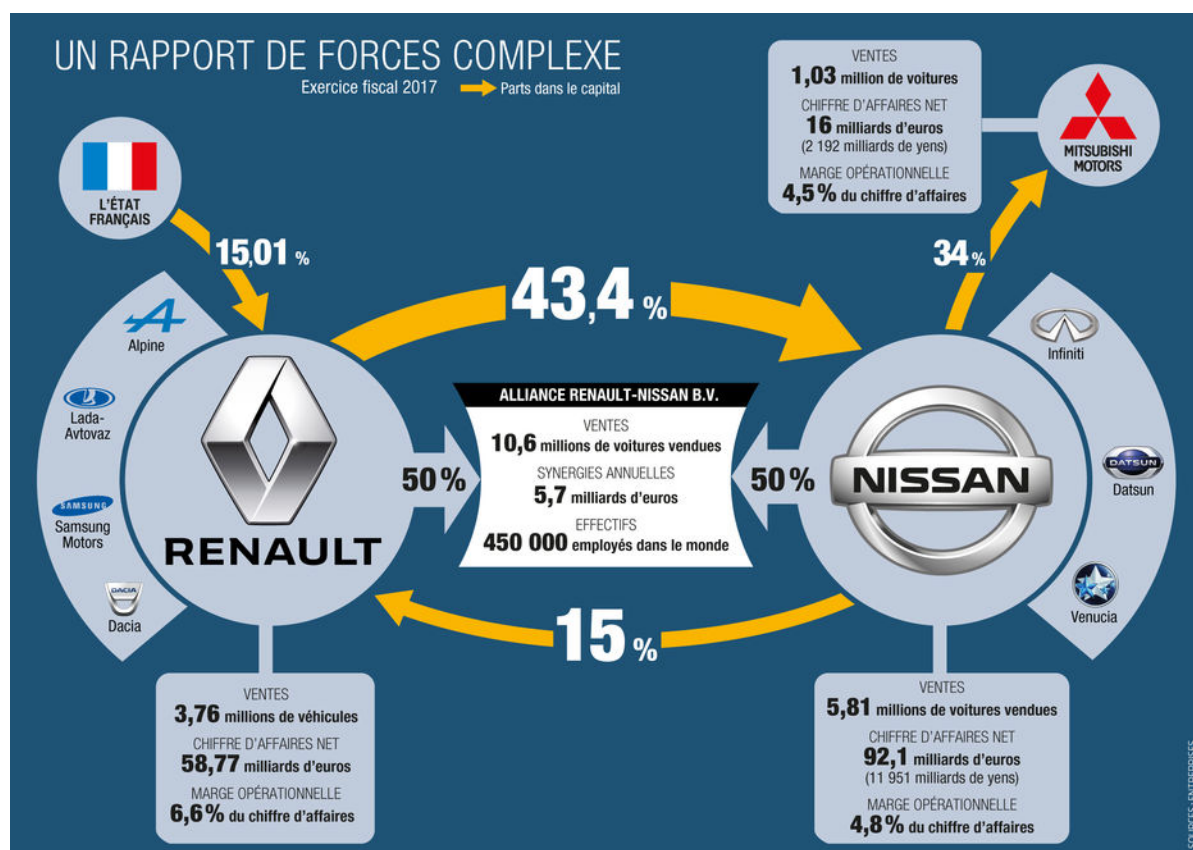
Arrivée de Mitsubishi dans l'alliance

Avec des résultats pareils et toujours cette même ambition pour s'agrandir l'alliance Renault Nissan fera l'acquisition de 34% de Mitsubishi pour 237 milliards de yens soit un peu moins de 2 milliards d'euros. Ceci portera l'alliance dans le top 3 mondial des grands groupes automobiles. En effet, en 2016 Mitsubishi se retrouve menacé par une affaire de manipulation des performances énergétiques de ses véhicules et ceci pousse Mitsubishi à trouver de l'aide et

¹⁰Latribune.fr, (2008, 20 Octobre). *Nissan atteint ses objectifs de redressement avec un an d'avance* : <https://www.latribune.fr/archives/2002/entreprises/industrie/id1509c05757a19691c1256b5a00232d92/nissan-atteint-ses-objectifs-de-redressement-avec-un-an-davance.html>

ça sera avec l'alliance Renault Nissan. Attention que quand nous analysons de plus près cette OPA, nous pouvons voir que c'est Nissan qui a fait l'acquisition de 34% du capital de Mitsubishi et non Renault ou encore la filiale hollandaise. La marque au losange aurait été délibérément exclue de cette OPA et cette opération aurait été montée par monsieur Ghosn, et ce dans le but de diluer un peu plus le pouvoir de Renault. En effet, ça serait le retour de bâton contre un état trop présent dans le chef de Renault. Suite à cela les rapports de force en tant que ventes de véhicules déjà bien différents s'accroissent d'autant plus. Il faut également mettre en évidence qu'une autre filiale hollandaise sera créée en juin 2017 par Carlos Ghosn pour s'occuper de la gestion de cette nouvelle alliance: Nissan Mitsubishi BV (NMBV)

Voici la composition de l'alliance depuis l'arrivée de Mitsubishi¹¹



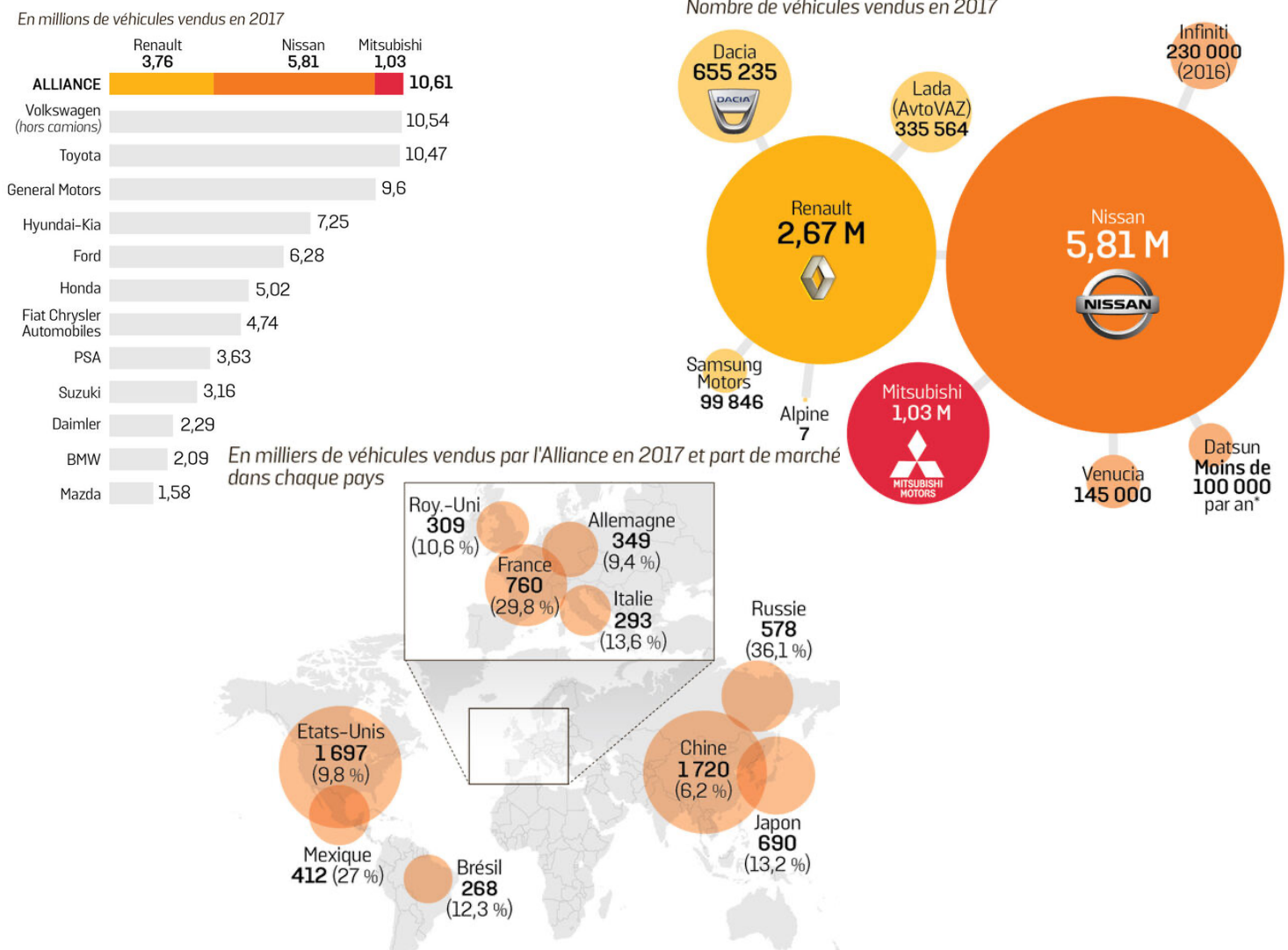
¹¹ L'Usine Nouvelle, (2018, 29 Novembre). Renault et Nissan réaffirment "leur profond attachement à l'Alliance" : <https://www.usinenouvelle.com/article/renault-et-nissan-reaffirment-leur-profond-attachement-a-l-alliance.N776339>

Résultat exceptionnel de 2017

L'alliance ne cesse de prendre de l'importance et en 2017 ça sera la consécration pour l'alliance, car celle-ci se verra en tête du marché automobile mondial et leader en terme de parts de marché pour un total de « 10.610 millions de véhicules vendus dans le monde, ce qui fait qu'un véhicule 1/9 vendu dans le monde appartient à Renault Nissan Mitsubishi ¹²»

Nous pouvons donc constater une augmentation des ventes de Renault de 8,5% pour ainsi atteindre 3.761.634 voitures. Il y aura aussi eu une progression de 4,6% de Nissan pour un total de 5.816.278 véhicules vendus et finalement Mitsubishi le nouvel arrivé qui réalise une augmentation de 10% de ses ventes par rapport à 2016 en atteignant le chiffre de 1.030.454 ventes.

Quelques Chiffres visuels¹³



¹² J.Perreaut, B.Alaniou, S.Xavier (2018, 21 novembre). L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi en chiffres :





















¹³ J.Perreaut, B.Alaniou, S.Xavier (2018, 21 novembre). L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi en chiffres :

<https://www.leparisien.fr/economie/l-alliance-renault-nissan-mitsubishi-en-chiffres-20-11-2018-7947918.php>

Qui sont donc les acteurs principaux de l'alliance Nissan Renault Mitsubishi

Ce dernier point d'analyse de l'alliance Renault Nissan Mitsubishi va nous permettre de bien visualiser la toile d'araignée que Carlos Ghosn a su se tisser au fil du temps au sein de l'alliance la plus puissante du monde. Pour bien comprendre, voici la composition des différents conseils d'administration et des comités de direction des membres de l'alliance.

Composition du directoire Nissan 2016 et 2017¹⁴

DIRECTORS OF THE BOARD AND AUDITORS				DIRECTORS OF THE BOARD AND AUDITORS			
Representative Directors	Directors		Auditors	Representative Directors	Directors		Auditors
Carlos Ghosn President and Chairman	Hideyuki Sakamoto	Toshiyuki Shiga	Hidetoshi Imazu	Carlos Ghosn Chairman of the Board	Kimiyasu Nakamura	Toshiyuki Shiga	Hidetoshi Imazu
Hiroto Saikawa	Fumiaki Matsumoto	Jean-Baptiste Duzan	Toshiyuki Nakamura	Hiroto Saikawa	Hideyuki Sakamoto	Jean-Baptiste Duzan	Toshiyuki Nakamura
Greg Kelly	Kimiyasu Nakamura	Bernard Rey	Motoo Nagai	Greg Kelly	Fumiaki Matsumoto	Rey Bernard	Motoo Nagai
			Shigetoshi Andoh				Celso Guiotoko
							Shigetoshi Andoh
							(As of June 30, 2017)
(As of June 22, 2016)							
EXECUTIVE COMMITTEE MEMBERS				CHAIRMAN OF THE BOARD	EXECUTIVE COMMITTEE MEMBERS		
							
Carlos Ghosn	Hiroto Saikawa	Joseph G. Peter	Trevor Mann	Carlos Ghosn	Hiroto Saikawa	Joseph G. Peter	Philippe Klein
							
Philippe Klein	Jose Munoz	Kimiyasu Nakamura	Hideyuki Sakamoto	Jose Munoz	Yasuhiro Yamauchi	Kimiyasu Nakamura	Hideyuki Sakamoto
							
Fumiaki Matsumoto	Daniele Schillaci			Fumiaki Matsumoto	Daniele Schillaci		

Composition du directoire de NRBV en 2017¹⁵

Carlos Ghosn Président-Directeur général de Renault Président de Nissan Directeur général de Nissan (jusqu'au 1 ^{er} avril 2017)	Président du Directoire	6	Président du Directoire	4
Thierry Bolloré Directeur délégué à la compétitivité de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Stefan Mueller ⁽¹⁾ Directeur délégué à la performance de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Bruno Ancelin Directeur produits & programmes de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Mouna Sepehri Directeur délégué à la présidence de Renault	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Hiroto Saikawa Directeur général de Nissan (à compter du 1 ^{er} avril 2017)	Membre du Directoire	1	Vice-Président du Directoire	4
Philippe Klein Directeur délégué à la planification de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
José Muñoz Directeur délégué à la performance de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Yasuhiro Yamauchi Directeur délégué à la compétitivité de Nissan	Membre du Directoire	1	Membre du Directoire	1
Hari Nada Directeur délégué à la présidence de Nissan	N/A		Membre du Directoire	1

¹⁴ Nissan, (2017). *Rapport annuel de la marque 2016 et 2017* : <https://www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/AR/2019/>

¹⁵ Groupe Renault (2017). *Document de référence groupe Renault 2017* <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/04/dr-2017-groupe-renault.pdf>

Composition du directoire de Mitsubishi en 2017 ¹⁶

Members of the Board



Carlos Ghosn
Chairman of the Board
Representative Director



Osamu Masuko
Member of the Board
Representative Director
CEO



Mitsuhiro Yamashita
Member of the Board
Executive Vice President (Development, Quality)
CPLO



Kozo Shiraji
Member of the Board
Executive Vice President
(Overseas Operations, Global After Sales)
CPO



Koji Ikeya
Member of the Board
Executive Vice President
(Finance, Controlling & Accounting)
CFO



Harumi Sakamoto
Non-Executive Director



Shunichi Miyanaga
Non-Executive Director



Ken Kobayashi
Non-Executive Director



Takeshi Isayama
Non-Executive Director



Hitoshi Kawaguchi
Non-Executive Director



Hiroshi Karube
Non-Executive Director

¹⁶ Mitsubishi (2017). *Compte Annuel Mitsubishi* : <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/afr/>

Composition du directoire de Renault en 2018¹⁷

<p>Carlos Ghosn Président-Directeur Général</p>	<p>COMITÉ EXÉCUTIF Au 1^{er} février 2018</p>	
<p>Thierry Bollore Directeur Général Adjoint Groupe</p>	<p>Mouna Sepehri Directeur Délégué à la Présidence</p>	<p>Clotilde Delbos Directeur Financier Groupe, Président du Conseil d'administration de RCI Banque</p>
<p>Jean-Christophe Kugler Directeur des Opérations de la Région Europe</p>	<p>Marie-Françoise Damesin Directeur des Ressources Humaines Groupe</p>	<p>Thierry Koskas Directeur Commercial Groupe</p>
<p>Gaspar Gascon Directeur de l'Ingénierie</p>	<p>Bruno Ancelin Directeur Produit et Programmes Groupe</p>	<p>José Vicente de Los Mozos Directeur des Fabrications et de la Logistique Groupe</p>

¹⁷ Renault (2018), *Rapport annuel Renault 2017-2018*: https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/06/1712120_renault_ra-2017_fr_mel-1.pdf

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 15 février 2018

CARLOS GHOSN

— Président-Directeur Général de Renault SA
— Président du Conseil d'Administration de Nissan Motor Co., Ltd.
— Président du Conseil d'Administration de Mitsubishi Motors Corporation (depuis décembre 2016)
Échéance : Assemblée générale 2018

CATHERINE BARBA

— Administrateur indépendant
— Présidente de CB Group (SAS, France)
— Membre du Conseil de Surveillance d'ETAM (France)
— Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Échéance : Assemblée générale 2018

FRÉDÉRIC BARRAT

— Administrateur élu par les salariés
— Pilote planification et processus des besoins spéciaux (Renault)
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : novembre 2020

MIRIEM BENSALAH CHAQROUN

— Administrateur indépendant
— Vice-Présidente-Directeur Général des Eaux Minérales d'Oulmès (Maroc)
— Administrateur de Suez (France)
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : Assemblée générale 2021

CHERIE BLAIR

— Administrateur indépendant
— Fondatrice de la Cherie Blair Foundation for Women (Royaume-Uni)
— Fondatrice et Présidente d'Omnia Strategy LLP
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
Échéance : Assemblée générale 2019

MARIE-ANNICK DARMAILLAC

— Administrateur indépendant
— Directrice de la RSE de Vivendi
— Représentante permanente de la Financière V au Conseil de Bolloré (France)
— Représentante permanente de la Financière V au Conseil de la Financière de l'Odé (France)
— Représentante permanente de la Socfrance au Conseil de la Société Industrielle et Financière de l'Artois (France)
— Représentante permanente de la Société des Chemins de fers & Tramways du Var et du Gard au Conseil de Financière Moncey (France)
— Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
— Membre du Comité des Rémunérations
Échéance : Assemblée générale 2021

PASCAL FAURE

— Administrateur élu sur proposition de l'État français
— Directeur Général des Entreprises
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : Assemblée générale 2021

RICHARD GENTIL

— Administrateur élu par les salariés
— Technicien maintenance hydraulique, pneumatique et gaz Fonderie (Renault)
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : novembre 2020

MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE

— Administrateur indépendant
— Président-Directeur Général de Fimalac (France)
— Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance
— Membre du Comité des Rémunérations
Échéance : Assemblée générale 2018

PHILIPPE LAGAYETTE

— Administrateur référent
— Administrateur indépendant
— Président de PL Conseils (France)
— Administrateur de Fimalac (France)
— Président du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
— Membre du Comité des Rémunérations
Échéance : Assemblée générale 2019

BENOÎT OSTERTAG

— Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires
— Ingénieur Qualité Métiers dans la fonction qualité (Renault)
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : Assemblée générale 2021

ÉRIC PERSONNE

— Administrateur élu par les salariés
— Responsable du reporting commercial et qualité de RRG
— Membre du Comité des Rémunérations
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
Échéance : novembre 2020

OLIVIA QIU

— Administrateur indépendant
— Chief Innovation Officer de Philips Lighting
— Administrateur de Saint-Gobain SA (France)
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
Échéance : Assemblée générale 2020

YU SERIZAWA

— Administrateur élu sur proposition de Nissan
— Président-Directeur Général de Forma Corporation (Japon)
— Conseillère du Président de Mori Building Company Limited (Japon)
Échéance : Assemblée générale 2021

PASCALE SOURISSE

— Administrateur indépendant
— Directeur Général en charge du Développement international du groupe Thales
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
Échéance : Assemblée générale 2018

PATRICK THOMAS

— Administrateur indépendant
— Vice-Président du Conseil de surveillance et Président du Comité des Rémunérations de Laurent Perrier (France)
— Président du Comité des Rémunérations
— Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
Échéance : Assemblée générale 2018

MARTIN VIAL

— Administrateur désigné par l'État français
— Commissaire aux Participations de l'État (APE) sous la tutelle du ministère des Finances et des Comptes publics, et du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
— Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique
— Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Échéance : N/A

YASUHIRO YAMAUCHI

— Administrateur élu sur proposition de Nissan
— Chief Competitive Officer de Nissan Motor Co., Ltd
— Administrateur de Renault Nissan B.V.
— Membre du Comité de Stratégie Internationale et Industrielle
Échéance : Assemblée générale 2018

Nous pouvons donc voir ici que Monsieur Ghosn est présent à tout niveau des 3 entreprises de l'alliance faisant de lui l'homme le plus puissant. En effet, il est donc en 2017.

- PDG de Renault
- PDG de RNBV
- PDG de NMBV
- PDG de Nissan jusqu'à mars 2017
- Président du conseil d'administration de Nissan depuis avril 2017
- Président du conseil d'administration de Mitsubishi depuis octobre 2016.
- Président du conseil d'administration de Renault

Nous le voyons bien le pouvoir se regroupe autour de Carlos Ghosn et comme dit auparavant le caractère ambitieux et l'addiction au pouvoir de celui-ci ne vont pas l'aider dans ses rapports avec l'état français toujours trop présent selon lui.

En effet, le fait que l'état soit trop présent de sa prise de décision va le pousser à réduire à petit feu le pouvoir de Renault dans l'alliance.

La première action a été comme déjà énoncé auparavant l'OPA de Nissan sur Mitsubishi et uniquement Nissan, Renault n'a jamais fait partie de cet accord. Cette OPA de Nissan renforce à nouveau sa puissance et accentue encore plus la différence de production qu'il existe entre les deux entreprises fondatrices de cette alliance. Néanmoins, cela ne change rien sur le fait que Renault reste le patron, car celle-ci est toujours détenue à plus de 43% par Renault.

Malgré des parts de marché plus importantes pour Nissan, Nissan devra toujours rendre des comptes à Renault et donc à l'état français qui est, encore aujourd'hui l'un des actionnaires les plus importants de Renault. Mais Carlos Ghosn ne va donc pas s'arrêter là et va essayer de régler ce problème. Selon le magazine Challenges apparu le 25 mars 2010¹⁸, Monsieur Ghosn a discrètement essayé de diminuer les parts de Renault dans Nissan sous la barre des 40%.

¹⁸ C.Patfoort, (2020,30 septembre) *Renault, Nissan, Mitsubishi de l'alliance à la mésalliance*

En effet, l'article L.233-3 du code de commerce¹⁹ fixe à 40% le seuil de détention de capital au-delà duquel une société est présumée contrôlée par une autre

Cette manœuvre faite dans le dos du gouvernement Sarkozy avait pour but de rendre aux 15% de détentions de Nissan dans Renault leur pouvoir de vote.

Ceci aurait rendu l'état français et la firme japonaise à parts égales dans Renault détenus également à 15% par l'état français. Cela permettait d'équilibrer le rapport de force entre l'état français et Nissan au sein du capital de Renault et donc redistribuer les cartes de votes durant les conseils.

Malheureusement, cela n'a pas fonctionné et monsieur Ghosn voit son rêve de présider une entreprise mondiale sans attachement national contraignant s'effondrer. Mais Carlos n'est pas le seul à vouloir la redistribution des cartes dans l'alliance et c'est peut-être l'une des causes de sa chute que nous verrons par la suite.

Conclusion

Cette deuxième partie nous permet donc de poser le décor sur la situation du secteur, mais aussi celle de l'alliance. En effet, malgré un secteur hyper concurrentiel qui demande toujours des investissements importants afin de pouvoir rester à la pointe de l'innovation, cette alliance a permis de faire évoluer chacune des entreprises qui la constituent en faisant de celle-ci l'une des plus puissantes du monde. Et ceci est comme nous l'avons constaté la réalisation de Carlos Ghosn.

L'analyse de l'évolution de l'alliance au fil du temps nous a permis de mieux comprendre les différents rapports de forces qui existent entre les sociétés, cette analyse a également pu mettre en évidence le monté en puissance de Carlos Ghosn au sein des différentes marques et filiales de Renault Nissan Mitsubishi et ce parut être au détriment de l'état français. Monsieur Ghosn serait-il le roi de l'automobile et est-il devenu intouchable tant sa domination est importante ?

¹⁹ Légifrance, (2021, 2 août). *Article L233-3* : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031564650/

Partie 3: La chute de **Carlos Ghosn**

Introduction

Dans cette troisième partie, nous allons analyser la chute de Carlos et plus précisément les faits qui lui sont reprochés, ainsi que les erreurs commises par l'alliance. Avant de passer au cas pratique Carlos Ghosn nous ferons un retour théorique sur le concept de fraude. En effet, il en existe plusieurs, la fraude la corruption ou encore les erreurs. Leurs concepts en sont bien différents et il est donc important de savoir les différencier pour la suite de notre analyse. Nous verrons également ici le profil d'un fraudeur ainsi que les éléments qui peuvent pousser à la fraude.

Concept et caractéristiques

Dans une époque où l'univers entrepreneurial ne cesse de prendre de l'envergure les cas de fraude se multiplient aux aussi et selon une étude de PWC²⁰ « faite en 2014 le risque de fraude sera plus important plus l'entreprise est grande. En effet, les entreprises de plus de 1000 personnes rapportent un cas de fraude dans plus de 44% contre 21% pour les entreprises de moins de 100 personnes. » Dans une alliance comme celle de Renault Nissan Mitsubishi les risques de fraude sont énormes, plus de 1000 personnes sur plusieurs continents, difficiles de savoir tout contrôler en permanence.

Mais avant de poursuivre notre analyse la fraude c'est quoi ? L'idéal est de ne pas les confondre pour ainsi mieux les repérer. Nous avons dans un premier temps la fraude qui vient du mot latin "fraudis"²¹ qui signifie faire du tort à quelqu'un et c'est effectivement un élément pour l'identifier. Dans le jargon de l'audit, la fraude est caractérisée comme « tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argentage, des biens ou des services ou d'assurer un avantage commercial. »

Cette définition peut encore être complétée par celle que nous donne les normes d'audit international (ISA) et plus précisément la 240²² qui nous définit la fraude comme « un acte

²⁰ PWC, (2014), *La fraude continue à être une vraie menace pour les entreprises*:

<https://fr.slideshare.net/PwCFrance/pw-c-etudefraude2014>

²¹ CNRTL (2012). *fraude*: <https://cnrtl.fr/definition/academie9/fraude>

²² IFAC (2017, 28 novembre). *ISA 240*: <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA-nouvelles-et-revisees-2017/ISA-240-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

intentionnel commis par une ou plusieurs personnes parmi les membres de la direction, les responsables de la gouvernance, les employés ou des tiers, impliquant le recours à des manœuvres trompeuses dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal. ».

Nous pouvons dès lors faire ressortir les caractéristiques importantes de la fraude qui sont donc

- Un acte frauduleux
- Une intention volontaire de nuire
- Dans le but d'en tirer profit

Il peut parfois être difficile de bien distinguer la fraude de la simple erreur, mais la différence entre les deux va se faire sur l'intention. Bien entendu, quand un acte n'est pas intentionnel nous parlons d'une erreur tandis que si l'acte est intentionnel nous serons plus sur une fraude. Il faut savoir aussi que l'intention de l'acte frauduleux s'accompagne en général d'une volonté de dissimulation.

On parlera donc d'erreur pour un oubli sur l'enregistrement d'une facture si c'est involontaire et donc d'une fraude si c'est manipulation été volontaire. Bien étendu, selon les deux cas les répercussions n'auront pas les mêmes effets.

Profil du fraudeur

Pour bien détecter à la fraude, il est intéressant de comprendre le profil type d'un fraudeur, attention, nous parlons ici d'un profil théorique qui va se baser sur une étude réalisée par *KPMG en 2016*²³, cela reste donc statistique. Ce profil est un outil de base en cas d'analyse de fraude potentielle. Rien ne va distinguer le fraudeur d'un individu moyen, cependant l'étude « Global Profiles of the fraudster²⁴ » faite par KPMG nous montre que près de 70% des fraudeurs sont âgé de 36 à 55 ans et qu'il y a une plus forte tendance (80%) pour que ça soit un homme. Cette étude nous montre aussi que 65% des fraudeurs font partie de la société et ils sont le plus souvent à des postes importants (35% des dirigeants, 32% des managers). Finalement un autre

²³KPMG, (2016, 7 juillet). *Profil du fraudeur en entreprise*: <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/07/profil-du-fraudeur-en-entreprise.html>

²⁴ IDEO, (2011). *PROFIL TYPE DU FRAUDEUR*: <http://forensic.ideo-audit.fr/index.php/profil-type-du-fraudeur/>

aspect intéressant c'est que pour 38% les fraudeurs étaient des personnes respectées de confiance.

Type de fraudes

Il est évident que plus les organisations sont grosses et plus elles se répartissent sur un territoire élevé plus les risques de fraudes seront multiples. Il est donc intéressant de bien connaître les différents types fraudes possibles.

Il existe déjà une différence entre les fraudes internes à l'entreprise et les externes. La différence va se faire sur la personne qui réalise la fraude. Si celle-ci est faite par une personne travaillant dans la société nous parlerons d'une fraude interne a contrario si celle-ci est extérieure à la société nous parlerons d'une fraude externe.

Fraude externe

Parmi les fraudes externes nous retrouverons, l'espionnage industriel, la contrefaçon la cybercriminalité, la fraude au président, la corruption et bien d'autres.

L'espionnage industriel est une fraude qui consiste à prendre et à voler des technologies ou des informations qui ont été créées par d'autres sociétés. Le plus souvent, ce type de fraudes vont se faire dans des domaines de fortes concurrences ou la course à la nouvelle technologie et l'innovation est rude. L'un des cas de corruption les plus réputés du XX siècle a été celui de Concorde qui a été dépouillé par Sergei Pavlov de toutes les informations techniques pour la création du Tupolev. Bien entendu, d'autres cas d'espionnage industriel marquant ont fait le tour de la planète comme le cas de Renault qui a mis à pied plusieurs de ses cadres pour des accusations d'espionnage industriel. Finalement il a été avéré que les accusations émises sur les membres proches de Carlos Ghosn soient fausses. Néanmoins, il est certain que le secteur automobile hautement concurrentiel fait partie des secteurs les plus touchés par l'espionnage industriel.

La cybercriminalité est une fraude qui va en regrouper bien d'autres, nous pouvons la considérer comme la porte d'entrée à bien d'autres méfaits. Cette fraude consiste à prendre le contrôle ou à voler des informations informatiques stratégiques des sociétés. Ceci va être fait à l'aide de logiciels espions ou via des virus qui vont s'introduire dans le système informatique des

sociétés. En effet, à l'heure actuelle les sociétés ne peuvent plus faire sans logiciel et il est donc important de les protéger afin de prévenir les cybercriminels. Certaines normes internationales ont été mises en place afin d'améliorer la sécurité informatique des sociétés. L'organisation internationale de normalisation nous propose la norme ISO 27000 qui spécifie les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des informations. « Le management de la sécurité d'actifs sensibles tels que les données financières, les documents de propriétés intellectuelles, les données relatives aux personnels ou les informations confiées aux tiers ». Malgré cela les fraudes en cybercriminalité seront toujours d'actualité et il est donc important de s'en méfier.

Nous avons ensuite des fraudes comme la fraude au président. Cette fraude présentée au cours de gestion des risques présidée par madame Dendauw consiste à se faire passer pour le dirigeant de la société afin de faire réaliser des actes par d'autres nouveaux membres fébriles de la société. En effet, le but est de se faire passer pour le président et de demander à un jeune collaborateur de faire un versement en urgence sur un certain compte en banque. La nouvelle personne ne connaissant pas trop encore la société agit sans trop poser de question. Ce nouveau type de fraude va demander au fraudeur une connaissance approfondie de la société. Malheureusement difficilement détectable, il faut afin de se protéger mettre en place une procédure claire de gestion des paiements.

Pour terminer sur la présentation de certaines fraudes externes, nous finirons sur le cas de corruption. La corruption est définie selon le mouvement *Transparency international* ²⁵ « le détournement à des fins privées d'un pouvoir confié en délégation » plus précisément selon le droit français la corruption est définie dans par *l'article 432* ²⁶ et suivant du Code pénal. « La corruption - entendue dans son sens strict - désigne le fait pour une personne investie d'une façon déterminée de solliciter ou d'accepter un don ou un avantage quelconque en vue d'accomplir, ou de s'abstenir d'accomplir, un acte entrant dans le cadre de ses fonctions. On distingue la corruption active (le fait de proposer le don ou l'avantage) à la corruption passive (le fait d'accepter le don ou l'avantage) ». Malgré de nombreuses atténuations de cette fraude,

²⁵ Transparency international France (2016). *DICTIONNAIRE DE LA CORRUPTION*: https://transparency-france.org/actu/definition-corruption/#.YQ2A_S1PjOR

²⁶ Transparency international France (2016). *DICTIONNAIRE DE LA CORRUPTION*: https://transparency-france.org/actu/definition-corruption/#.YQ2A_S1PjOR

celles-ci ne restent pas moins présentes. Selon une étude de *PWC*²⁷ faite en 2014, près de 30% des sociétés interrogées reconnaissent ce risque.

Une étude de l'*ACFE*²⁸ nous présente les différents types de corruption existants ainsi que leurs taux d'apparition dans leur étude. Nous avons dans un premier temps les pourboires illégaux et le trafic d'influence. C'est deux types de corruption son très proche l'un de l'autre. Ils consistent tous deux à réceptionner un avantage numéraire ou non en échange d'un service. Exemple, accorder à ce fournisseur le marché plutôt qu'un autre. Ensuite, nous avons les extorsions, là c'est différent, car la personne va faire l'acte demandé, mais sous une contrainte. Cette étude nous donne l'exemple suivant "un employé menaçant de ne plus commander chez un fournisseur sauf si celui-ci ne lui fait pas des versements d'argents." Et finalement, nous avons tous les conflits d'intérêts. Exemple, un employé ou un directeur va pousser l'entreprise à travailler avec un certain fournisseur dans lequel elle a également des intérêts financiers.

Fraude interne

Les fraudes internes sont de plus en plus répandues au sein des entreprises et c'est d'ailleurs ce que l'étude faite par *KPMG* sur le profil type d'un fraudeur²⁹ démontre. En effet, elle avait conclu que « plus de 65% des fraudeurs faisaient partie de la société impactée ». Il est donc intéressant de bien les connaître. Il en existe deux types. Les fraudes faites pour les sociétés, qui porteront donc un avantage à la société elle-même, et les fraudes qui seront préjudiciables à la société impactée.

Dans un premier temps, les fraudes qui ont pour objectif d'impacter positivement la société sont des fraudes qui vont jouer sur une modification des états financiers. Cette modification comptable a soit un but surévaluation du résultat final, soit un but de sous-évaluation. Les raisons de cette fraude sont multiples, cela peut être juste pour correspondre aux attentes des actionnaires avec un gonflement de revenus fictifs. Cette manipulation comptable peut également être réalisée afin de montrer une plus belle image de la société et donc d'attirer de

²⁷ PWC, (2014), *La fraude continue à être une vraie menace pour les entreprises*:

<https://fr.slideshare.net/PwCFrance/pw-c-etudefraude2014>

²⁸ D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet) *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*:

https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtn-french-canadian.pdf

²⁹ KPMG, (2016, 7 juillet). *Profil du fraudeur en entreprise*: <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/07/profil-du-fraudeur-en-entreprise.html>

futurs investisseurs, ou alors tout simplement pour cacher certains fonds de la société en l'appauvrissent et en payant moins d'impôts.

Nous avons ensuite les fraudes internes qui vont impacter la société. Ce type de fraude est les détournements de fonds, et c'est d'ailleurs ce type de fraude qui est reproché à monsieur Ghosn. *Le groupe Mazars* ³⁰ propose la définition suivante « *une pratique frauduleuse consistant en un détournement de l'actif d'une société au profit d'un tiers, sans contrepartie pour l'entreprise victime du détournement* ». Pour bien comprendre les différents types de détournement qu'il existe, nous allons nous baser sur l'étude de fraude faite par L'ACFE³¹.

Cette étude met en évidence 3 types distincts de détournement de fonds. Nous avons dans un premier temps « recette d'argent et encaisse », ensuite nous avons les « déboursements d'argent frauduleux » et finalement les détournements non monétaires.

Dans la première catégorie, nous allons retrouver

- L'écémage cette méthode consiste à encaisser l'argent d'une vente sans pour autant l'enregistrer. Le fraudeur garde l'argent pour lui et n'enregistre rien dans le système informatique.
- Le deuxième type sera les vols directs dans la caisse.

Dans la deuxième catégorie, nous allons retrouver:

- Les facturations frauduleuses, ceci va regrouper toutes les fausses factures, comme les facturations de services fictifs et l'achat de biens privés via les comptes de la société.
- Les paies frauduleuses, cette méthode plus osée consiste à créer un faux salarié et de lui verser de faux salaires qui seront récupérés par le fraudeur.
- La manipulation de chèques, ici encore cette manipulation vise à payer des biens personnels via des chèques de l'entreprise.

³⁰ Mazars, (2021), *Détournement d'actifs*: <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/D/Detournement-d-actifs>

³¹ D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet) *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*: https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtn-french-canadian.pdf

- Les transferts électroniques, simple manipulation qui vise à transférer des fonds d'un compte de société sur un compte personnel.
- Remboursement de dépense frauduleuse, cette technique bien connue vise à gonfler le montant des remboursements des frais personnel attribué à la société. Par exemple frais de restauration pour un repas de famille, voyage d'affaires avec toute la famille et bien d'autres.
- Déboursement de caisse enregistreuse, faux remboursement à un client et le fraudeur garde l'argent pour lui.

La dernière catégorie faite par L'ACFE³² comprend les détournements de fonds non numéraire;

- stocks, équipement ou fourniture qui sont dérobés par les fraudeurs
- Les informations confidentielles qui sont revendues à la concurrence
- Le détournement de titres de placement.

Pour chacune des catégories, l'étude a réalisé des graphiques représentant la répartition des cas les plus fréquents étudiés par la détection des fraudes au Canada. Bien entendu, c'est un autre continent, mais les techniques de fraudes restent les mêmes dans toutes les sociétés et cela reste représentatif pour le cas étudié.

Le triangle de la fraude

Ce modèle bien connu des théoriciens explique les raisons qui pousseraient une personne à commettre une fraude. Ce modèle a été élaboré par *Donald Cressey en 1950* ³³ à la suite de plusieurs Interviews menés dans l'élaboration d'une thèse de doctorat.

La première raison qui pousserait la personne à frauder c'est la pression ressentie par le fraudeur. En effet, une pression financière pourrait donner l'envie à cette personne de frauder. Exemple de très forte dette qu'il faut absolument rembourser. C'est le premier point important dans ce triangle de la fraude, il faut une réelle motivation de la part de la personne pour risquer ainsi ce genre de manipulation.

³² D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet). *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*:

https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtn-french-canadian.pdf

³³ P.Ross (KPMG), (2016). *Pleins feux sur la juricomptabilité*:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2016/09/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies-fr.pdf>

Le deuxième point qui constitue ce triangle, c'est l'opportunité du fraudeur de frauder. En effet, comme nous l'avons déjà identifié la grande majorité des fraudes en entreprise est faite par des personnes de cette même entreprise et ce n'est pas sans raison. La connaissance approfondie de la société va permettre au fraudeur de passer entre les systèmes de contrôle, et plus la personne est haute dans l'échelle de contrôle plus celle-ci aura des facilités et des opportunités de fraude. Le dernier point de ce triangle est la rationalisation. C'est dans ce point du triangle que le fraudeur va tenter de justifier son acte après de lui ou des autres. Il va trouver une raison qui justifierait ce qui a été fait ou ce qu'il s'apprête à faire. Exemple conditions de travail misérable, salaire médiocre ou toutes autres raisons.

Ce modèle a été évolué par *Wolf et Hermanson en 2004*³⁴. En effet, ceux-ci vont ajouter une caractéristique supplémentaire faisant passer le modèle du triangle au diamant de la fraude. La caractéristique rajoutée est la capacité de frauder. En effet, il faut savoir être capable de la faire, les 3 anciens points du triangle peuvent être rassemblés ce n'est pas pour autant qu'il est facile de passer à l'acte et heureusement sinon les cas de fraudes serait bien entendu plus développé.

Ils font également ressortir de *leur modèle*³⁵, 6 caractéristiques qui font que la personne serait possiblement capable de frauder.

Il y aurait déjà la poste occupé par la personne, plus il est important plus il est facile de commettre des actes frauduleux. Il faut également une certaine capacité intellectuelle pour pouvoir passer au travers des contrôles et une grande confiance en soi. Ensuite, il faut pouvoir gérer facilement le stress et être un bon menteur pour dissimuler son acte et finalement il faut savoir persuader d'autres personnes si nécessaire. Toutes ces caractéristiques sont bien entendu hypothétiques, mais elle pourrait assez bien refléter le fraudeur type.

Quels sont les faits qui sont reprochés à monsieur Ghosn

Dans cette partie nous allons détailler au maximum tous les faits qui sont reprochés à Monsieur Ghosn et nous les lierons aux différents concepts théoriques vus précédemment.

³⁴ T. Wolf, R.Hermanson (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/1537/>

³⁵ T. Wolf, R.Hermanson (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs>

Bien entendu, beaucoup de choses à ce sujet sont apparues dans les journaux mondiaux et pour bien les retrouver nous avons fait un mélange de *plusieurs journaux*³⁶, livre et page internet que vous pouvez retrouver dans la bibliographie. Étant donné que le procès n'est pas fini, l'ensemble des charges est bien entendu aux conditionnels. Mais les principales charges retenues contre l'ancien PDG de l'alliance sont dans un premier temps.

Une dissimulation dans les rapports de la société sur les montants de sa rémunération s'étalant sur deux périodes. Le montant s'élèverait aux alentours de 38 millions d'euros sur la période de 2010 à 2015. Il aurait également réitéré cette manœuvre pour cacher dans le rapport un montant d'environ 32 millions de 2015 à 2018. En d'autres termes, Carlos aurait dissimulé à l'alliance et à l'ensemble des actionnaires une rémunération plus de 9 milliards de yens. C'est avec ce premier élément que Carlos Ghosn a été mis en examen.

Ceci a été fait par monsieur Ghosn suite à une loi obligeant tous les PDG à publier leur salaire. Sachant qu'il était énorme et que cela n'allait pas plaire aux actionnaires ni au public il aurait décidé de les deviser en deux, une partie déclarée et l'autre non.

Le deuxième gros point qui pèse sur son accession est l'un abus de confiance aggravé. Cette accusation d'abus de confiance regroupe plusieurs méfaits de la part de Carlos.

Le premier serait qu'il aurait utilisé les fonds de la firme nipponne pour pouvoir couvrir des pertes sur des investissements privés qui l'auraient impacté suite à la crise financière de 2008. Le montant qu'il aurait tenté de couvrir serait de 1,85 milliard de yens soit 14 millions d'euros. À cette plainte vient encore s'ajouter une plainte pour l'utilisation de fonds de Nissan à des fins privées.

³⁶ RTBF, (2019, 31 decembre). *Carlos Ghosn: les quatre inculpations que l'ex-patron de Renault-Nissan a voulu fuir* : https://www.rtb.be/info/monde/detail_carlos-ghosn-fui-la-justice-japonaise-et-ses-4-inculpations?id=10397976

Le Parisien, (2020, 9 janvier). *Carlos Ghosn : ce que la justice lui reproche au Japon et en France* : <https://www.leparisien.fr/economie/carlos-ghosn-ce-que-la-justice-lui-reproche-au-japon-et-en-france-09-01-2020-8232531.php>

T.Leroy (BFM), (2020, 8 janvier). *REVENUS DISSIMULÉS, CORRUPTION... CE QUI EST REPROCHÉ À CARLOS GHOSN, AU JAPON ET EN France* : https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transport/revenus-dissimules-corruption-ce-qui-est-reproche-a-carlos-ghosn-au-japon-et-en-france_AN-202001080273.html

En effet, selon plusieurs sources monsieur Ghosn aurait utilisé de l'argent de Nissan pour l'achat d'un yacht et la réalisation d'investissements dans un fond américain contrôlé par son fils Anthony , pour un total de 5 millions d'euros. Ensuite, des transferts d'argents auraient aussi été faits de Nissan vers un distributeur de véhicules du constructeur nippon. Et afin d'accumuler encore les charges, des éléments du même style auraient été ajoutés par le groupe Renault.

D'autres faits encore sans poursuite sont regroupés dans le dossier à la suite d'un audit de la filiale RNBV effectuée par la société Masart. Cet audit aurait relevé 11 millions de dépenses suspectes. Dans ce dossier encore sans inculpation nous retrouvons par exemple des rémunérations confidentielles de monsieur Ghosn d'un montant total de 7,8 millions d'euros de la part de la filiale RNBV.

Ensuite des versements partant de cette même filiale pour madame Rachida Dati. Madame Dati aurait touché de la part de RNBV des honoraires d'un montant de 900.000 euros pour son travail d'avocate entre 2010 et 2012 cette même période durant laquelle elle fut députée européenne. La justice chercherait à savoir si c'est réellement pour des honoraires ou plus un cas de corruption active de Monsieur Ghosn.

Nous pouvons aussi retrouver des dépenses excessives de frais de déplacement en jet privés, des dons à des organisations sans but lucratif suspectes, un séjour de luxe à Rio pour huit couples et finalement des rémunérations fictives destinées à sa sœur de 2003 à 2016 pour un montant de plus de 750.000 euros.

Nous avons ensuite l'enquête en France les soirées organisées au château de Versailles.

Une soirée polémique organisée au château de Versailles. En effet, cette soirée organisée officiellement pour célébrer les 15 ans de l'alliance pourrait s'avérer selon plusieurs sources être une soirée en l'occasion du 60e anniversaire de l'ex-dirigeant de l'alliance. Un audit interne réalisé par la demande de Renault aurait révélé que sur les 154 personnes invitées 94 personnes faisaient partie de la famille ou des amis proches de celui-ci. La fête aurait coûté à la filiale néerlandaise la modique somme 630.000 euros.

Il y aurait une deuxième soirée organisée dans le parc du château de Versailles pour célébrer son mariage. Selon le *journal France Inter* publié le 8 janvier 2020³⁷ « Cette prestation d'un coût de 50.000€ aurait été organisée en contrepartie d'une convention de mécénat signée entre l'établissement public qui gère le domaine et Renault ». Et selon le *journal le point* publié le 19/02/2020³⁸

"Cette convention de mécénat d'un montant de 2,3 millions autoriserait le constructeur automobile à recevoir une contrepartie à hauteur de 25% de son mécénat."

Et finalement, pour terminer une liste interminable d'accusations, nous avons l'achat de plusieurs villas par la filiale RNBV d'Amsterdam. Il y aurait une villa à Rio, un appartement à Paris et finalement celle de Beyrouth dans laquelle il se trouve aujourd'hui après son évasion.

Il faut prendre avec des pincettes les chiffres énoncés ci-dessus, car nous avons remarqué certaines variantes selon les articles consultés, néanmoins les variations ne sont pas dramatiquement significatives.

Quelle défense apporte-t-il sur les faits qu'ils lui sont reprochés

Carlos Ghosn malgré l'ensemble des charges qui pèsent sur ses épaules ne va pas se laisser faire et il fournit donc une défense pour certains éléments à charges et crie également au complot.

Sur les premières accusations de dissimulation de ses revenus réels, Monsieur Ghosn apporte la justification suivante lors d'une *interview*³⁹ le 8 janvier 2020.

Durant cette interview celui-ci a annoncé que les montants qu'on l'accuse d'avoir caché ne l'étaient pas réellement, car il s'agit comme il le site « d'un paiement dont les montants sont

³⁷ France Inter, (2020, 8 Janvier). *Ce que reproche la justice japonaise à Carlos Ghosn (malgré sa fuite au Liban)*: <https://www.franceinter.fr/ce-que-reproche-la-justice-japonaise-a-carlos-ghosn-malgre-sa-fuite-au-liban>

³⁸ Le point, (2020, 2 février). *Carlos Ghosn : l'enquête sur les abus de biens sociaux confiée à un juge*: https://www.lepoint.fr/justice/carlos-ghosn-l-enquete-sur-les-abus-de-biens-sociaux-confiee-a-un-juge-19-02-2020-2363587_2386.php

³⁹ Atlantico (2020), *Retrouvez l'intégralité de la conférence de presse de Carlos Ghosn à Beyrouth*: <https://atlantico.fr/article/video/retrouvez-l-integralite-de-la-conference-de-presse-de-carlos-ghosn-a-beyrouth-renault-nissan-japon-liban-justice-conference-de-presse-verite-proces-equitable-coup-monte->

non fixés, non décidés par le conseil d'administration et de surcroît non versé » c'est donc pour cela que ceux-ci n'étaient pas présents dans les rapports de la société. L'avocat japonais de Monsieur Ghosn va ajouter qu'il n'existe encore à ce jour aucune réglementation sur la comptabilisation de ce type de package financier et de plus que comme la rémunération n'était pas fixée elle ne pouvait pas faire partie des publications sur le salaire de l'ex-patron.

Monsieur Ghosn va aussi apporter une explication à une partie des accusations d'abus de confiance et plus précisément sur le fait d'avoir utilisé des fonds de Nissan afin de combler des pertes financières privées. À ce sujet Monsieur Ghosn selon le *journal Capital* publié le 08 janvier 2019 ⁴⁰apporterait une autre version. En effet, celui-ci « avait signé en 2006 et 2007 deux contrats pour lui assurer une certaine stabilité de ses revenus face à la volatilité du taux de changes. Or quand la crise a éclaté en 2008 la banque lui a demandé de fournir une garantie qu'il ne pouvait pas assumer seule. Il aurait donc demandé à Nissan de se porter garant le temps de trouver une solution. Le contrat aurait ensuite été transféré à son propre nom et celui-ci assure que Nissan n'a supporté aucune perte ».

En ce qui concerne les villas de luxes, son avocat a énoncé dans le *reportage de complément d'enquête* dû 17 janvier 2019 ⁴¹le fait que ces achats avaient été faits pour l'alliance et qu'il était préférable d'acquérir plusieurs établissements qui seraient utilisés par le PDG durant ses nombreux déplacements. En effet, il évoque le fait que ces bâtiments appartiennent toujours à la filiale RNBV et que cela revenait moins cher que de faire louer un étage complet dans un hôtel lors des déplacements de son PDG.

Pour le restant des accusations, Monsieur Ghosn n'a toujours pas apporté des éléments expliquant les faits.

Les raisons de sa chute

Néanmoins sur l'ensemble du dossier, Carlos Ghosn évoque la théorie du complot. En effet, cette théorie peut également être plausible et c'est donc pour cela que nous allons essayer de la développer. Ce mémoire est une étude de l'affaire Ghosn au complet, il est donc aussi

⁴⁰Capital, (2019, 8 janvier). *Carlos Ghosn, les accusations et sa défense*: <https://www.capital.fr/auto/carlos-ghosn-les-accusations-et-sa-defense-1322341>

⁴¹ J.Daguerre, R.Tarsissi, X.Gaillard. (2019, 17 Janvier), *Complément d'enquête, L'affaire Carlos Ghosn* : <https://www.youtube.com/watch?v=-FYUfse89v4>

intéressant de comprendre pourquoi l'ex-patron de Nissan crie au complot. L'ensemble des éléments que nous allons présenter ici va aussi nous permettre de comprendre quels pourraient être les raisons de la chute de Monsieur Ghosn.

Bien entendu comme déjà énoncé auparavant la lutte du pouvoir est grande au sein de cette alliance, Renault veut toujours plus contrôler et Nissan essaye de contrôler un minimum sans pour autant en avoir l'occasion tant les accords de l'alliance cadenassent les possibilités du pouvoir japonais. Est-ce vraiment une alliance ? Là est toute la question. À cela vient aussi s'ajouter plusieurs guerres internes comme celle entre l'état français et Ghosn qui n'apprécie pas cette participation trop importante de l'état français et en plus de cela certain résultat commence à baisser chez Nissan il faut donc trouver un coupable et changer quelque chose. Ghosn victime de tout cela ? C'est possible et nous allons essayer de le comprendre en détaillant chaque partie de cette chute.

Pour commencer Carlos Ghosn étant de nature très directive il n'aime pas devoir rendre des comptes et il voit du mauvais œil le fait que Renault soit dirigé par l'état français et c'est donc déjà pour cela qu'il effectue déjà plusieurs manipulations afin de diminuer le pouvoir de Renault dans l'alliance. Pour rappel l'OPA de Mitsubishi par Nissan uniquement et ensuite une manœuvre visant à diminuer les parts de Renault dans Nissan à moins de 40%. Depuis le début Carlos essaye d'être le seul maître à bord, mais cela n'est pas possible.

Pour accentuer encore ce pouvoir de l'état, une loi va être mise en place par Emmanuel Macron actuel président français et anciennement jeune ministre de l'Économie au moment des faits. Cette loi, *la loi Florange* ⁴²a pour but selon les textes « de donner un droit de vote double à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans ou moins, au nom du même actionnaire ». Cette opération avait donc pour but de renforcer le pouvoir de l'état actionnaire chez Renault, en lui permettant ainsi de quasi contrôler l'assemblée générale des actionnaires.

Cette loi offre néanmoins la possibilité de sa non-applicabilité si au moins deux tiers des actionnaires le décidaient.

⁴² J.Barbin, (2015, 14 Avril). *Ce qu'il faut savoir sur la Loi Florange* : https://www.challenges.fr/economie/ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-loi-florange_67791

Carlos Ghosn pour contrer cette offensive de l'état va donc essayer lors de l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015 de faire voter une résolution qui permettrait de revenir au régime une action, un vote. Néanmoins dans le même temps l'état français annonce augmenter sa participation dans le chef de Renault à 20% et donc lui fournissant une minorité suffisante de blocage lors du vote à l'assemblée générale de Renault assurant ainsi l'application de cette loi Florange.

Ceci a donc comme l'explique Carlos Ghosn lors d'une interview retransmise *par BFMTV* ⁴³« beaucoup d'amertume dans la direction de Nissan, mais aussi dans le gouvernement japonais qui trouvait injuste le fait qu'avec 15% de l'entreprise ils n'aient aucun droit de vote » et ce serait selon lui là que les problèmes ont commencé.

Tout ceci va donc amener de la méfiance au sein de l'alliance envers l'état français, mais aussi envers Carlos Ghosn. Certaines fractures au niveau de la confiance vont se créer et une guerre de pouvoir entre le Japon et la France se cache derrière tout cela. Selon Bertille Bayart chacun des deux pays veut protéger son patrimoine économique.

Ensuite, en 2018 quand la confiance est déjà au plus bas des rumeurs selon laquelle l'état français avait chargé Monsieur Ghosn d'organiser la fusion des deux groupes arrive et selon *le journal France Info du 17/01/2020* ⁴⁴ "l'état japonais se sentant trahis, craignant de voir passer leur fleuron automobile sous le pavillon tricolore, les Japonais auraient vu rouge. Ils auraient donc commencé à mettre de côté certaines pièces".

Pourtant Carlos Ghosn dément cette rumeur et la défend toujours aujourd'hui en disant que son but et les conditions de cette alliance étaient que chaque entreprise soit indépendante et c'est donc pour cela qu'il avait proposé un système qui garantissait cette liberté tout en faisant que cette alliance reste irréversible. Néanmoins, les Japonais déjà avec une confiance limitée auraient donc cru que son but était de fusionner les deux sociétés.

⁴³ T.Leroy, (2020, 8 Janvier). *LES DEUX RAISONS DU "COMLOT" JAPONAIS, SELON CARLOS GHOSN*: https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transports/les-deux-raisons-du-complot-japonais-selon-carlos-ghosn_AV-202001080282.html

⁴⁴ France Info, (2020, 17 Janvier), *Carlos Ghosn et le Japon : du "Napoléon de l'auto" à la "victime d'un complot" ?*: https://www.francetvinfo.fr/economie/automobile/carlos-ghosn/video-carlos-ghosn-et-le-japon-du-napoleon-de-l-auto-a-la-victime-d-un-complot_3787675.html

À cela vont venir s'ajouter des pertes de performance de la part de Nissan en 2017 et 2018 qui passe assez mal au sein de la société.

Est-il victime d'un complot cela est difficile à dire, mais, il est certain que Carlos Ghosn paie un peu son excès de confiance et sa volonté de vouloir tout contrôler. Cela a entraîné une guerre de pouvoir entre eux et l'était français et donc être lui et Nissan. La méfiance s'est créée entre les deux entreprises et il est peut-être la victime d'une guerre de pouvoir.

Il déclare d'ailleurs que « *certaines de mes amis japonais ont pensé que la seule manière de se débarrasser de Renault était de se débarrasser de moi* ⁴⁵»

Les erreurs de l'alliance

Quelles sont les erreurs de Renault-Nissan sur cette affaire. Nous ne pouvons pas tout remettre sur le dos de Carlos Ghosn. Car il est impossible d'en arriver là sans que des fautes soient commises des deux côtés.

En effet, la première erreur et peut-être une erreur compréhensible, c'est que Nissan a fait trop confiance à Monsieur Ghosn et nous pouvons les comprendre. En effet, Monsieur Ghosn a réussi un véritable tour de force avec le redressement de Nissan, et ce en un temps record. Cela a donc créé un sentiment de confiance et assez immédiat. En plus de cela, vous ajoutez une stratégie de communication visant à conquérir Nissan et le peuple japonais qui a fait de lui le Napoléon japonais. Les cœurs sont conquis, la confiance était là et le patron star était né. Le problème avec ce genre de patron star c'est qu'on ne voit pas directement les fragilités possibles, nous sommes aveuglés par la puissance et nous faisons totalement confiance et le contre-pouvoir est assez faible.

Ensuite, la deuxième erreur commise par l'alliance est la trop forte concentration du pouvoir que détenait Monsieur Ghosn au sein de l'alliance, mais aussi au sein de chacune des trois sociétés de Renault- Nissan-Mitsubishi. Pour rappel au moment de sa chute Carlos Ghosn était, PDG de Renault, PDG de RNBV, PDG de NMBV et PDG jusqu'à mars 2017 de Nissan. À cela vient s'ajouter ses nominations en tant que président du CA de Renault, RNBV, NMBV,

⁴⁵ T.Leroy, (2020, 8 Janvier). *LES DEUX RAISONS DU "COMLOT" JAPONAIS, SELON CARLOS GHOSN*: https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transports/les-deux-raisons-du-complot-japonais-selon-carlos-ghosn_AV-202001080282.html

Mitsubishi et après mars 2017 de Nissan. Autant dire que Monsieur Ghosn est partout il a totalement réussi à s'asseoir sur un pouvoir absolu en étant à la fois PDG et président du CA. Pour rappel l'une des fonctions du conseil d'administration est de contrôler le pouvoir du PDG, néanmoins ici Carlos Ghosn fait un cumul des deux postes dans certaines entreprises de l'alliance. Ce cumul de fonctions crée un conflit d'intérêt certain et augmenterait le risque de fraude. Une étude menée par Dechow et al. en 1996 ⁴⁶a permis de démontrer que dans la majorité des cas, les entreprises frauduleuses possédaient un PDG possédant également la fonction de Président du conseil d'administration. Ce manque d'indépendance du conseil d'administration sur le PDG entraîne donc un affaiblissement du contre-pouvoir.

Une troisième erreur que nous pouvons détecter est que dans la filiale RNBV il n'y avait aucun administrateur indépendant. Faisant de cette société la partie assez secrète de l'alliance. Et comme nous le savons, plusieurs fraudes ont été commises au départ de cette filiale néerlandaise. Le manque d'administrateurs indépendants dans ce CA aurait-il facilité les fraudes au sein de la société ? Nous ne pourrions pas le prouver, mais certaines études faites sur le sujet démontrent une certaine corrélation entre les deux faits. Et selon plusieurs études il existerait une corrélation positive entre les entreprises frauduleuses et la faible quantité d'administrateurs indépendants. Cette corrélation est prouvée par l'étude menée Farber en 2005⁴⁷ « qui conclurait sur le fait que les entreprises frauduleuses ont significativement moins d'administrateurs indépendants », d'autres études vont également le même sens par exemple celle de Hermalin et Weisbach 1998⁴⁸, Peasnell, Pope et Young en 2005 ⁴⁹ainsi que Helland et Sykuta en 2004⁵⁰. Ce manque d'administrateur indépendant dans la filiale aurait limité la qualité du contre-pouvoir du conseil d'administration également présidé par Monsieur Ghosn le laissant ainsi faire ce qu'il voulait.

⁴⁶Dechow et al (1996), *Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC*: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00489.x>

⁴⁷ Farber D.B. (2005). "Restoring trust after fraud: Does corporate governance matter?", <https://www.jstor.org/stable/4093068>

⁴⁸E.Benjamin, S.Hermalin, S.Weisbach (1998). *Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO*: <https://www.jstor.org/stable/116820>

⁴⁹Peasnell, Pope, Young (2005, Octobre). *Board Monitoring and Earnings Management: Do Outside Directors Influence Abnormal Accruals?*: https://www.researchgate.net/publication/4763437_Board_Monitoring_and_Earnings_Management_Do_Outside_Directors_Influence_Abnormal_Accruals

⁵⁰ Helland, Sykuta, (2004, Avril). *Regulation and the Evolution of Corporate Boards: Monitoring, Advising, or Window Dressing?*: https://www.researchgate.net/publication/24101121_Regulation_and_the_Evolution_of_Corporate_Boards_Monitoring_Advising_or_Window_Dressing

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que c'est ce manquement de contre-pouvoir qui a permis à monsieur Ghosn d'agir comme il l'a fait en ne devant rendre aucun compte tant il était puissant et adoré. Malheureusement, ça sera seulement après la chute de Carlos Ghosn que Nissan se rendra compte des erreurs en avouant le fait que Carlos Ghosn avait un pouvoir absolu dans l'entreprise. Et que malgré un contrôle interne présent tous les Japonais disent que de toute façon il contrôlait par un pouvoir institutionnel et psychologique les personnes de l'entreprise.

Ça sera d'ailleurs ce que le PDG de Nissan Monsieur Hiroto Saikawa va donner comme conclusion lors de sa *conférence de presse annonçant les faits du* ⁵¹« la leçon que nous devons tirer de l'ère Carlos Ghosn, c'est que c'est un problème que tant d'autorités et été accordé à une seule personne ».

Conclusion

Cette troisième partie nous permet de bien comprendre la différence entre l'erreur et la fraude, ensuite nous avons pu analyser les différentes fraudes possibles en entreprise. Toute cette partie théorique nous permet ainsi de bien comprendre la gravité des faits qui sont reprochés à Monsieur Ghosn.

Nous avons donc de la corruption active et passive, nous avons eu différents types de détournement de fonds comme de fausses rémunérations et des abus de biens sociaux. Nous avons ensuite mis en évidence tous les éléments justificatifs apportés par Monsieur Ghosn dans cette affaire qu'il juge complotiste.

Afin de mieux comprendre pourquoi monsieur Ghosn crie au complot, nous avons analysé les raisons qui ont précipité la chute de l'ancien PDG de l'alliance. Cette analyse porte en effet un caractère suspicieux sur le moment de son arrestation et nous pensons en effet que Carlos Ghosn a été victime de son propre jeu.

Pour terminer cette troisième partie, nous avons exposé certaines erreurs concernant un manque de contre-pouvoir entraînant ainsi un excès de liberté de monsieur Ghosn lui permettant d'agir ainsi.

⁵¹ France24, (2018, 22 Novembre). *Affaire Ghosn : qui est Hiroto Saikawa, le directeur général de Nissan ?*: <https://www.youtube.com/watch?v=JTFqy3PPPiY>

Partie 4: Et l'Audit interne dans tout ça

Introduction

On peut effectivement se poser des questions sur l'audit interne. Comment une société et une alliance renommée comme Renault-Nissan-Mitsubishi n'a pas réussi à identifier plus rapidement les fraudes commises par son ancien PDG. Ont-ils une responsabilité dans cette affaire, ont-ils été trop laxistes sur le contrôle mis en place.

Nous allons donc dans cette partie nous concentrer sur l'audit interne en le définissant et en expliquant son rôle dans la gestion de fraude en entreprise. Vous y retrouverez également une analyse complète sur la théorie du COSO⁵² ainsi que sur la norme ISO 31.000⁵³ dans le management de risque.

Après cette partie théorique, nous analyserons via la théorie du COSO et de la norme et ISA 31.000 le cas Carlos Ghosn.

Contrôle interne définition

Le contrôle interne est la traduction française de « Internal control » ce qui est une vision plus large que notre traduction française. En effet, cela signifie aussi maîtriser. Nous avons pu le voir lors des cours de contrôle interne et gestion des risques présidés par madame Dendaup que trois mots étaient fréquemment utilisés pour parler de contrôle interne.

- Processus : Ensemble d'opérations qui se succèdent
- Procédure : Description de la manière dont on réalise les processus
- Procédés : Manière de faire

Le contrôle interne est une notion loin d'être récente et plusieurs définitions de ce concept ont déjà été fournies par la littérature. Par exemple, en 1998 dans l'ouvrage « *le contrôle interne* »⁵⁴ réalisé par l'ordre des experts-comptables, nous pouvons retrouver la définition suivante du contrôle interne.

⁵² COSO, (2021). *Welcome to COSO*: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

⁵³ ISO (2021). *ISO 31000 Management du risque* : <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>

⁵⁴ A.Mikol (1998), *Contrôle interne*: <https://excerpts.numilog.com/books/9782130486459.pdf>

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

Nous pouvons donc voir le contrôle interne comme un processus mis en place par la direction d'une organisation visant à mettre en place un ensemble de procédures permettant de fournir une assurance raisonnable quant aux différents risques que la société peut subir lors de la réalisation de ses objectifs. Il ne s'agit pas d'un contrôle qui ne se concentre que sur la comptabilité, nous sommes sur un contrôle large et étendu sur l'ensemble de la société. Attention nous avons bien dit une assurance raisonnable, car bien entendu la vérification de chaque élément ne se fait jamais dans les faits, car cela prendrait trop de temps et cela serait trop complexe. L'assurance n'est donc pas entière, le contrôle se fera uniquement sur les éléments significatifs, et ce afin de limiter le travail du contrôleur. Attention il est important de savoir que le contrôle interne n'est pas seulement l'affaire des dirigeants. En effet, pour que celui-ci soit pertinent et efficace il doit être réparti sur un ensemble de personnes au sein de l'organisation.

Nous avons dans un premier temps le conseil d'administration et la direction qui vont mettre en place les politiques de contrôle interne et s'assurent en permanence que celles-ci soient efficaces et qu'elles permettent de gérer efficacement les risques.

Ensuite le comité d'audit qui lui composé d'une majorité d'administrateurs indépendants et les auditeurs internes vont effectuer une surveillance attentive et fréquente du dispositif mis en place pour assurer le contrôle interne.

Les auditeurs internes vont eux fournir de façon régulière des informations quant aux fonctionnements du contrôle interne. Ils vont également fournir des informations sur les forces et faiblesses de celui-ci en émettant des recommandations.

Pour finir, nous avons tous les autres membres de la société qui vont eux appliquer les procédures qui sont mises en place. Le contrôle interne c'est donc bien l'affaire de tous.

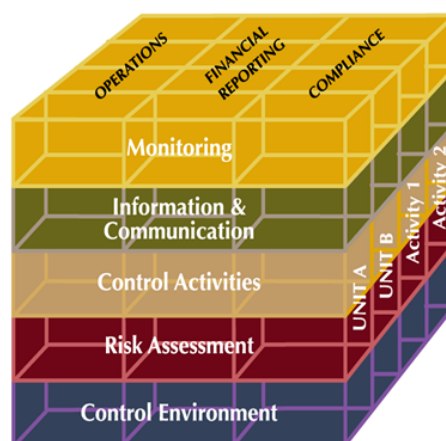
Objectif du contrôle interne

Pour les objectifs du contrôle interne, nous nous rallierons à l'*IFACI*⁵⁵ (institut français de l'audit et du contrôle interne) qui nous donne les objectifs du contrôle interne. Et selon elle le contrôle interne a pour but d'assurer

- La conformité aux lois et règlements
- L'application des instructions fixées par la direction
- Le bon fonctionnement des procédures
- la fiabilité des informations financières
- La réalisation des objectifs en limitant au mieux les risques et la fraude

Présentation du COSO et son évolution

Plusieurs spécialistes ont réfléchi, à la suite de nombreux scandales, à un certain nombre de caractéristiques pour que le contrôle interne soit utile et efficace. C'est en 1985 que Treadway⁵⁶ va mettre en place une commission et celle-ci aboutira en 1992 à la publication d'un mode d'emploi du contrôle interne le COSO. Celui-ci va reprendre les lignes directrices quant aux procédures à mettre en place dans un contrôle interne pour qu'il soit efficace. C'est le mode d'emploi du contrôle interne il sera ensuite mis à jour avec une perspective de gestion des risques en 2013. Il est néanmoins important de rappeler que le COSO n'est pas une norme, il ne contraint aucunement les entreprises quant à la mise en place du contrôle interne.



(Figure COSO IC)⁵⁷

⁵⁵ IFACI, (2019). *LES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES*: <https://www.ifaci.com>

⁵⁶C. Dalmasso (BPMS), (2017). *L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques*: <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/>

⁵⁷ Financial Services Consulting, (2019). *L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques* : http://www.finserv.lu/FS%20Knowledge%20Center/Internal%20External%20audit/COSO/COSO.html?keepThis=true&TB_iframe=true&height=520&width=650px

Ce *COSO IC* ⁵⁸« internal Control » va développer des points d'attention lors de la mise en œuvre du contrôle interne proposant ainsi 17 principes se répartissant sous 5 grandes composantes.

La première composante de ce COSO est l'environnement de contrôle. Dans celui-ci nous retrouvons 5 principes distincts. Dans un premier temps le principe 1 est « l'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques ». Ce principe vise à diffuser le plus possible les règles éthiques et les valeurs de la société aussi bien aux membres internes qu'aux externes à la société, il faut que ceux-ci y adhèrent dans le cas contraire établir des sanctions.

« L'efficacité du contrôle interne repose en grande partie sur l'implication du management opérationnel dans la définition du contrôle et le suivi des résultats en y appliquant des modifications si nécessaire.⁵⁹ »

Le principe numéro deux du COSO 2013 indique que « le CA fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne ». La boucle gouvernance doit jouer un rôle de surveillance sur le contrôle interne à tous les stades en étant le plus indépendant possible et en se détachant du top management.

Le principe 3 portant sur la définition des rôles et de la responsabilité, reprend le concept des “trois lignes de défense” qui sont le top management, les fonctions de support et l'audit interne. Le top management va définir la politique, les fonctions de support vont exécuter et l'audit va contrôler c'est un cercle répétitif et infini qui vise à améliorer en permanence le contrôle interne de la société il est mis à l'épreuve et constamment renouvelé. “ Le management, agissant sous la surveillance du CA, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs”.

Le principe suivant (numéro 4), vise à s'assurer que les bonnes personnes soient aux bonnes places en proposant les formations adéquates et continue. “ L'organisation manifeste son

⁵⁸ A.Schandl, L. Foster, (2019, Janvier). *COSO INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK*: <https://www.coso.org/documents/coso-crowe-coso-internal-control-integrated-framework.pdf>

⁵⁹ F.Bergé, C.Jourdan, (2013, décembre). *COSO 2013. Que retenir de cette nouvelle version du référentiel ?*: https://www.pwc.fr/fr/assets/files/cdp/2013/11/article_dfecg_coso.pdf

engagement à attirer former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs”. Plus les personnes adhèrent à la société plus elles ont à cœur que tout fonctionne. Le dernier principe de la composante numéro 1 est le principe 5 qui va instaurer le fait que tout le monde a des comptes à rendre même si nous faisons partie des dirigeants. Le contrôle interne c’est l’affaire de tous. “ L’organisation instaure pour chacun un devoir de rendre des comptes et ses responsabilités en matière de CI”.

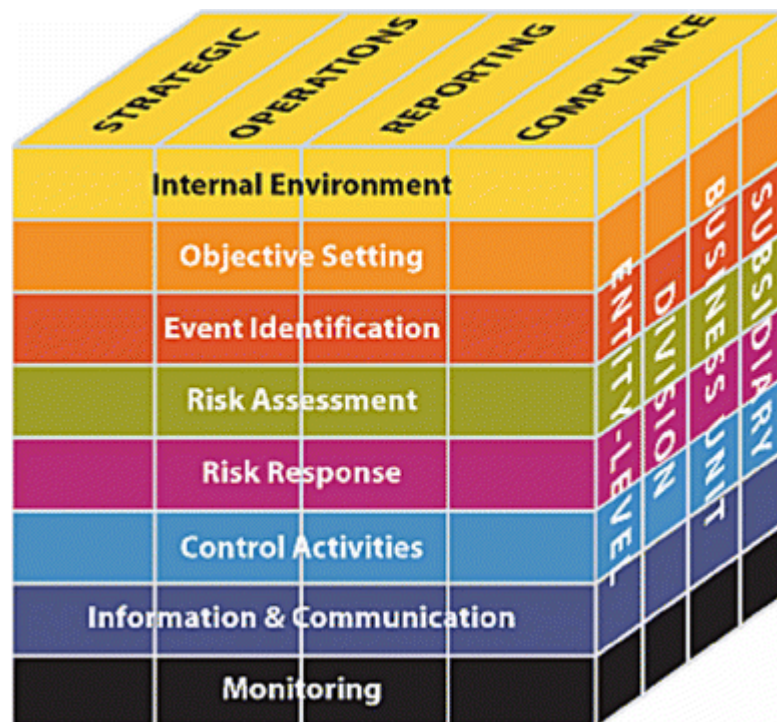
Nous retrouvons ensuite dans la deuxième composante “évaluation des risques” 4 composantes. Nous avons donc la 6e du COSO qui spécifie que “ l’organisation définit les objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possibles l’identification et l’évaluation des risques associés aux objectifs, donc susceptibles d’affecter le résultat”. Le 7e principe arrive en complément du précédent, en effet celui-ci nous dit que « l’organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l’ensemble de son périmètre de responsabilité et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés, donc de déterminer les modalités de gestion des risques appropriées ». Le point important ici est la détermination de la gestion des risques. La 8e composante pousse encore plus loin et conseil l’intégration du risque de fraude dans la gestion des risques. Pour finir cette 2e composante, nous avons le 9e principe qui nous dit que « l’organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de CI »

Nous entrons ensuite dans la partie des activités de contrôle de la société avec 3 autres composantes. La 10 qui va suggérer de mettre en place des activités contrôle afin de remédier aux risques identifiés. (« L’organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs »), et ce au moyen de systèmes d’information mis en place afin de faciliter la réalisation des objectifs (principe 11). Le dernier principe de la composante activité de contrôle vise à mettre en place des directives claires en fonction des objectifs poursuivis et d’intégrer des procédures pour les mettre en œuvre. (Principe 12).

L’avant-dernière composante de se COSO 2013 est « l’information et la communication » avec le principe 13 qui vise à obtenir et générer des informations pertinentes et de qu’Ali en les utilisant pour assurer un bon fonctionnement des autres composantes du CI. Les deux suivantes 14-15 vont-elles suggérer que l’information s’articule en interne (principe 14) Et avec les tiers en externe (principe 15).

Pour terminer cette présentation des composantes du COSO IC, il faut passer par son ultime composante, celle des activités de pilotage. Dans celui-ci nous allons retrouver 2 principes, le 16 et le 17. Le principe 16 conseille à ce que l'entreprise développe et réalise des évaluations continues pour s'assurer de l'effectivité du contrôle interne. Le COSO pour terminer (principe 17) insiste sur l'importance d'analyser a posteriori les cas de fraudes afin de renforcer les dispositifs de prévention.

Arrive ensuite une autre version du COSO, le COSO ERM (Entreprise Risk Management) qui vient rajouter à la première figure trois nouvelles composantes. Ce COSO va lui adapter une approche liée sur les risques plutôt que sur le contrôle. Pour se faire, on va rajouter dans ce modèle une composante sur la fixation d'objectif, sur l'identification des événements et finalement une réponse aux risques.



(Figure COSO ERM)⁶⁰

⁶⁰ R.Herrmann, (2010, 26 Avril). *The COSO ERM Framework*: <http://is692sp10rh.blogspot.com/2010/04/coso-erm-framework.html>

La fixation des objectifs qui passe en composante 2 du modèle est un principe visant à définir l'avenir de la société en fixant des objectifs clairs et précis. Pour ce faire, il faut dans un premier temps savoir quelle est l'appétence aux risques des actionnaires, donc quel niveau de risque les actionnaires sont-ils prêts à supporter pour la réalisation des objectifs. À la suite de cela, il faut fixer un seuil de tolérance que la société est prête à supporter sur la réalisation des objectifs. À partir de quand devons-nous nous inquiéter. En somme, il faut définir les objectifs en sachant les risques qu'on est prêt à subir et fixer des seuils d'alertes.

La composante identification des événements se place en 3e place dans notre modèle. Il est important d'analyser les événements susceptibles d'impacter l'entreprise cela peut être positif ou négatif. Un événement négatif « risque » peut freiner l'avancement de la société tandis que les événements positifs « opportunités » sont des possibilités que l'entreprise doit saisir pour avancer. Il faut donc étudier les événements et les réintégrer à la politique de gestion des risques. Il existe plusieurs types d'événements.

- Réglementaire
- Sociaux
- Politique
- Économique
- Technologique

La dernière nouveauté de ce COSO ERM est la réponse aux risques. Comment traiter les risques. Cela peut se faire de plusieurs façons.

- Acceptation, on est conscient et on va faire avec, car faire sans reviendrait trop cher. On choisit donc de continuer malgré tout, et nous le surveillons.
- Partager/transférer, il s'agit de sous-traiter les activités risquées. Pour des sous-traitants ou via une filiale de la société.
- Évitement, on évite les activités qui sont à risque on décide de faire autrement.
- Suppression, on met en place une procédure visant à éradiquer le risque

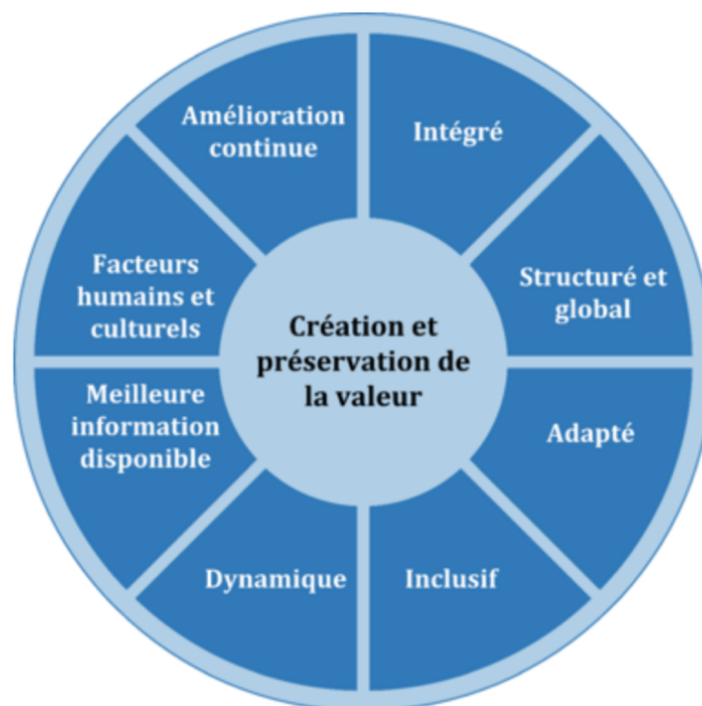
La gestion des risques en entreprise avec la norme ISO 31.000⁶¹

La manière avec laquelle les entreprises vont gérer les incertitudes et leurs risques vont définir leurs performances et afin de mieux les gérer il y a la norme ISO (Organisation internationale de normalisation) 31.000. Cette norme ISO comme le COSO va fournir aux sociétés des conseils dans la prise de décision en tenant compte des différents risques qu'il est possible de rencontrer durant la réalisation des activités de la société ou dans l'administration même. La norme ISO définit le risque comme un effet d'incertitude sur les objectifs.

La norme ISO 31000 reprend 8 principes qui aident à la gestion des risques.

(Figure 2 les principes)⁶²

Figure 2 — Principes



Le premier principe est l'intégration du management du risque dans chacune des activités de la société, afin que les risques soient le plus possible évités il faut les gérer depuis le début jusqu'à la fin.

⁶¹ISO, (2018). *ISO 31000:Management du risque — Lignes directrices*:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

⁶²ISO, (2018). *ISO 31000:Management du risque — Lignes directrices*:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

Le principe numéro 2 « structuré et global » nous dit qu'une approche structurée et globale du management du risque va contribuer à créer une cohérence de résultats.

Le principe suivant va lui conseiller d'adapter le management du risque en fonction, du contexte interne et externe de la société et en fonction des objectifs qui ont été fixés par celle-ci. Au plus, l'entreprise est risquée et au plus les objectifs sont élevés, au plus la probabilité que les risques soient élevés est forte.

Le 4e principe « inclusif » conseille d'impliquer les parties prenantes appropriées afin de prendre en compte leurs connaissances, et opinions. Ce principe vise donc à mieux se renseigner auprès des personnes les plus proches de la société afin de gérer le plus efficacement les risques.

Le principe sur la dynamique explique que les risques ne sont pas constants ils varient et il faut à chaque moment s'adapter et adapter de manière appropriée la gestion et le management du risque. Il ne faut pas rester sur les acquis il faut absolument resté attentif et s'améliorer en fonction des changements.

Pour que le principe précédent fonctionne, la note ISO a créé le principe 6 qui dit qu'il faut toujours être à disposition des meilleures informations possible. Sans cela pas possible d'anticiper et donc de s'adapter correctement.

L'avant-dernier principe concerne les facteurs humains et culturels « le comportement humain et la culture influent de manière significative sur tous les aspects du management du risque à chaque niveau et à chaque étape »

Le dernier principe de cette norme ISO 31000 est l'amélioration continue. En effet, le monde évolue et les fraudes ainsi que les risques aussi il faut donc constamment s'adapter et s'améliorer en fonction de l'expérience et l'apprentissage.

Cette norme va également fournir les étapes nécessaires à l'intégration de la politique de management des risques. En effet comme il est précisé dans le document de la norme « l'efficacité du management du risque va dépendre de son intégration dans la gouvernance de l'organisme, y compris la prise de décision. »

Pour que tout fonctionne parfaitement il faut que cela soit efficacement intégré pour ce faire voici ce que préconise la norme. (Figure 3 - Cadre organisationnel)⁶³



Nous pouvons constater en voyant cette figure qu’il s’agit ici dans processus continu c’est une boucle continue qui doit éternellement se renouveler pour être optimale. Le premier point, et la finalité de cette boucle est l’intégration pour que cela se fasse de la meilleure des façons il faut dans un premier temps concevoir et pour concevoir dans les meilleures conditions il faut comme nous le montre cette norme il faut passer par plusieurs étapes

- Compréhension de l’organisation et du contexte
- Définir l’engagement en matière de risques
- Attribuer les rôles, pouvoir et les responsabilités de chacun
- Affecter les ressources de façon optimale
- Communiquer

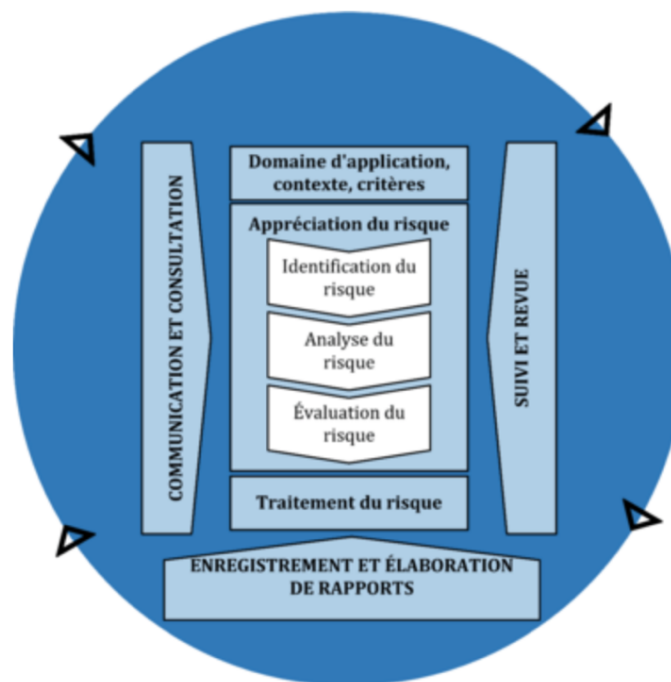
⁶³ ISO, (2018). *ISO 31000:Management du risque — Lignes directrices*:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

Voici ce que préconise la norme ISO 31000 pour concevoir idéalement le cadre organisationnel du management du risque. Après la conception, il faut la mettre en œuvre en établissant un plan approprié et en y impliquant les parties prenantes. Ce plan conçu et mis en œuvre de façon optimale permettra de garantir l'intégration d'un management du risque sur chaque échelon de l'organisation. Après la conception et la mise en œuvre, nous avons l'étape d'évaluation comme dans le COSO un bon management du risque passe également par une étape d'évaluation.

Pour ce faire, il faut mesurer périodiquement les performances et déterminer l'impact sur la réalisation des objectifs. Et pour terminer il faut donc s'adapter et améliorer de façon continue.

La troisième figure de cette norme va se concentrer sur la gestion des risques. *Cette figure*⁶⁴ va nous illustrer les étapes nécessaires pour obtenir une gestion optimale des risques en entreprise

Figure 4 — Processus



Pour obtenir une gestion optimale il faut commencer par la communication en effet, afin que cela fonctionne bien il faut une communication importante entre tous les pôles.

⁶⁴ ISO, (2018). *ISO 31000:Management du risque — Lignes directrices*:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

La communication va dans un premier temps permettre d'informer l'ensemble des membres de la société sur la nécessité des procédures existantes et de plus elle est essentielle dans l'échange d'informations qu'il peut y avoir avec les parties prenantes. Comme vu auparavant dans le COSO la qualité de l'information est essentiel dans une gestion des risques.

Il faut ensuite passer par une compréhension complète du contexte interne et externe de l'activité pour ainsi cadrer et se concentrer sur les risques importants liés à l'activité. Tout contrôler est impossible il faut donc se concentrer sur les plus importants. « Quels sont les risques qui pourraient limiter la réalisation de mes objectifs ? »

L'étape suivante est l'appréciation du risque pour ce faire après son identification on va passer par une analyse de celui-ci et en suite une évaluation. En fonction du résultat de l'évaluation, nous allons le traiter de façon différente. En effet si celui-ci est un risque acceptable il peut être maintenu et surveillé, tandis que si celui-ci est important il va falloir le traiter et pour ce faire, il faut élaborer un plan de traitement.

Les deux autres points de cette figure vont avoir pour l'un un but de suivi et d'amélioration et pour l'autre un but de documentation.

Cette norme ISO 31000 vise donc à fournir un maximum de conseil dans l'établissement d'une politique des gestions des risques qui se base autant sur les principes (figure 1), le cadre organisationnel (figure 2) ou encore le processus de gestion des risques (figure 3). Pour être optimales, les trois figures doivent s'articuler autour des mêmes objectifs

Comparaison entre ISO 31000 et COSO ERM

L'analyse du COSO ERM et la norme ISO 31000 nous a permis de comprendre les procédures à mettre en place pour gérer au mieux les risques. Mais quelle méthode choisir ? Pour ce faire nous allons analyser les similitudes et les différences qu'il peut exister entre les deux.

Les similitudes

La première similitude notable que nous pouvons noter est au niveau de son exigibilité, aucune des deux n'est obligatoire elles sont là que pour apporter des conseils lors de l'élaboration de stratégie de gestion des risques. Ce sont comme l'énonce le site ERM Insights « des lignes directrices » que nous décidons d'appliquer ou non dans notre politique. La seconde similitude est dans le fait que toutes les deux se positionnent sur le fait qu'il faille intégrer la gestion du risque dès le processus de décision. Cela permettra à l'organisation de prendre les bons risques aux bons moments. Finalement nous avons pu constater qu'aucune des deux ne vise à brider la société pour se protéger des risques. Elles sont toutes deux plus dans la gestion des risques sans pour autant limiter la prise de risque. En effet, pour avancer il faut prendre des risques, mais des risques calculés.

Les différences

La première différence émise par le site ERM insights ⁶⁵est le fait que le COSO serait plus centré sur le contrôle interne tandis que la norme ISO 31000 plus sur la gestion des risques et ce même si la version ERM du COSO prend comme nous avons pu le constater plus en compte la gestion des risques. Nous avons pu également remarquer que la COSO se concentrerait davantage sur la gouvernance d'entreprise. Au contraire la norme ISO elle va se concentrer uniquement sur l'analyse des risques, l'intégration d'une politique de gestion des risques au sein d'une organisation et la gestion même de situations risquées. Une autre différence entre les deux se fait au niveau de l'appétence aux risques en effet, dans le document de la norme ISO 31000 il y a une brève référence à ce sujet, mais rien de très concret par rapport au COSO ERM qui traite le sujet bien plus longuement.

⁶⁵ C. Williams, (2019, 8 avril). *ISO 31000 VS. COSO – COMPARING AND CONTRASTING THE WORLD'S LEADING RISK MANAGEMENT STANDARDS* : <https://www.erm insightsbycarol.com/iso-31000-vs-coso/>

COSO ou ISO malgré les différences et les similitudes les principes de base restent le même. De plus comme déjà énoncé COSO et ISO sont ici des lignes directrices offrant des conseils permettant la conception l'amélioration d'une politique de management du risque il est donc tout à fait possible de cumuler les deux pour avoir le maximum de conseil. COSO se concentre plus sur le contrôle interne et ouvre les portes à la gestion des risques avec le COSO ERM et ISO se concentre en profondeur sur la gestion des risques.

Analyse du cas Ghosn via le COSO ERM

Dans ce point nous allons mettre en lien le COSO ERM et le cas Carlos Ghosn. Nous allons dans cette partie essayer de comprendre quels sont les faibles éléments du contrôle interne qui aurait permis à monsieur Ghosn d'agir comme il l'a fait.

Environnement de contrôle

Le premier principe du COSO se voit déjà mis à mal par Carlos Ghosn qui pour rappel est « l'organisation manifeste et démontre son engagement en faveur de l'intégrité et les valeurs éthiques ». En effet, Carlos Ghosn de par ses actes ne respecte pas les principes que nous pouvons retrouver dans la *charte éthique*⁶⁶ du groupe Renault.

Comme nous le savons déjà monsieur Ghosn est accusé d'abus de biens sociaux de Nissan et d'abus de confiance aggravé. Cette charte a pourtant bien été conçue par le groupe, mais malheureusement certains passages n'ont pas été respectés par l'ancien patron.

Nous pouvons y retrouver des passages sur la protection des actifs

« Le personnel du groupe a le devoir de contribuer à protéger et préserver le patrimoine contre tout fait de dégradation, de vol ou de détournement, et notamment de ne pas en user à des fins personnelles ⁶⁷».

⁶⁶ Renault, (2015). *Charte éthique du groupe Renault*: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2019/02/charte-ethique-francais-2019.pdf>

⁶⁷ Renault, (2015). *Charte éthique du groupe Renault*: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2019/02/charte-ethique-francais-2019.pdf>

Malheureusement, monsieur Ghosn lui a tout de même, acheté des maisons, acheté des yachts, s'est offert des vacances, a organisé des soirées et tout ça avec les fonds de Nissan.

Nous pouvons aussi y retrouver un principe sur la sincérité des informations nous disant que « *l'intégrité et la sincérité des informations publiées, comme toute forme de communication, qu'elles soient de nature comptable, financière et de gestion* ⁶⁸... ».

Ce principe aussi n'a pas été respecté par monsieur Ghosn qui pour rappel aurait dissimulé une partie de sa rémunération dans le compte annuel. Ne respectant ainsi pas la sincérité demander par cette charte.

Une partie de la charte sur la corruption fait également défaut à monsieur Ghosn suspecté d'avoir entrepris des tentatives de corruption active avec madame Rachida Dati.

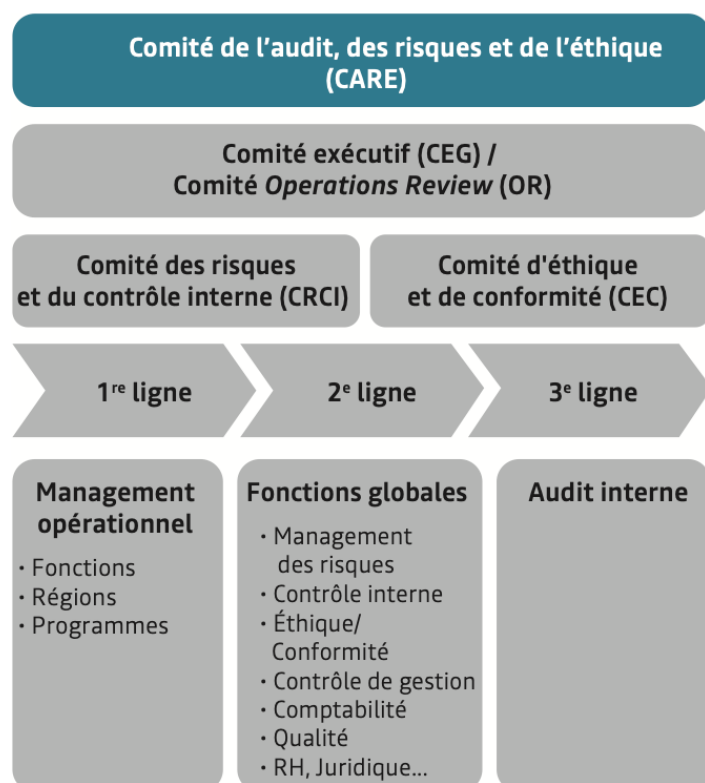
Cette charte annonce pourtant dans sa première partie que ces valeurs fondamentales sont défendues par ses dirigeants et salariés. Malheureusement, cela n'était pas totalement le cas et nous pouvons donc déjà dire qu'une partie des instances dirigeantes ne respecte pas ce premier principe en bafouant ainsi les règles éthiques mises en place par le groupe.

Le deuxième principe de ce COSO a bien entendu lui aussi porté défaut à l'organisation. Comme déjà énoncé dans la partie 3 le plus gros problème est ici le souci d'impartialité de monsieur Ghosn qui va cumuler de nombreux postes à responsabilité. Le deuxième principe vise à ce que le CA fasse preuve d'indépendance vis-à-vis du management.

Malheureusement, monsieur Ghosn faisait le cumul des postes au sein des sociétés et filiales de l'alliance (PDG et président du CA) ne laissant ainsi aucune place à l'indépendance du CA comme le préconise le COSO. Pour rappel le CA a une mission de contrôle sur le PDG et l'ensemble de la direction. Néanmoins ici monsieur Ghosn se contrôlait lui-même. Le point faible de ce manque d'impartialité est que le contre-pouvoir ne s'effectue pas au sein de l'alliance laissant ainsi son ancien patron faire ce qu'il voulait. Pour assurer un meilleur contrôle interne il aurait fallu augmenter l'impartialité du CA.

⁶⁸ Renault, (2015). *Charte éthique du groupe Renault*: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2019/02/charte-ethique-francais-2019.pdf>

Le troisième principe du COSO a bien été créé, nous pouvons d'ailleurs retrouver dans le « Document de référence groupe Renault 2017 ⁶⁹ » pages 102, que le dispositif global du contrôle interne est organisé selon les trois lignes défense comme le préconise le principe 3 du COSO. Ce document nous laisse entendre que « les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du groupe »



Ce schéma s'accompagne d'une explication des différents rôles attribués dans l'organisation et surtout qui contrôle qui et qui rend des comptes à qui. Sur papier cela semble en tout cas bien étudié et cela correspond effectivement bien aux conseils énoncés dans le 3^e principe du COSO. Néanmoins ici encore c'est l'effectivité des normes qui posent question. Cela a-t-il réellement été mis en application lors des faits réalisés par monsieur Ghosn.

Si ce contrôle interne a effectivement été appliqué comme le préconise le document de référence du groupe Renault, certaines personnes devaient donc être au courant des méfaits réalisés par son dirigeant. Nous nous trouvons donc ici vers le 5^e principe d'une COSO qui préconise d'instaurer pour chacun un devoir de rendre des comptes en matière de contrôle interne. Il est en effet difficilement vraisemblable qu'aucune personne n'ait été au courant des différentes fraudes réalisées par Carlos Ghosn durant toutes ces années. Néanmoins nous pouvons comprendre que dénoncer son patron n'est jamais facile à faire c'est donc pour cela qu'un système de lanceur d'alerte doit être mis en place. Et selon ce même document le plan vigilance

⁶⁹ Renault Groupe, (2017). Document de référence (Page 102) : <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/04/dr-2017-groupe-renault.pdf>

du groupe prévoit un mécanisme de lanceur d'alerte ouvert aux salariés ainsi qu'aux collaborateurs externes leurs assurant l'anonymat. Ça sera d'ailleurs ce qui aura fait tomber Carlos Ghosn après toutes ces années.

Identification des événements

Comme nous avons pu le voir, la composante numéro 3 du COSO ERM nous parle de l'identification des événements pouvant impacter à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs. Après l'étude complète du cas Ghosn, nous pouvons effectivement faire ressortir différents événements qui auraient dû inquiéter l'alliance.

Le premier et sûrement le plus important c'est qu'au fil du temps monsieur Ghosn s'est retrouvé comme un hyper PDG assurant de nombreux postes à hautes responsabilités et qui n'ont cessé de s'accumuler tout au long des mandats. Cette accumulation du pouvoir autour d'une seule personne aurait dû inquiéter l'alliance.

Le deuxième événement qui aurait dû attirer l'attention est les différents conflits existants autour de Ghosn. En effet, les relations qu'il pouvait avoir avec l'état français n'étant pas toujours facile ont entraîné celui-ci dans une guerre de pouvoir, ouvrant ainsi la porte à différents coups bas.

Le 3e événement, qui a sûrement dû toucher, monsieur Ghosn est le refus voté par l'assemblée des actionnaires concernant la demande d'augmentation de ses émoluments. Néanmoins, celui va dans les heures qui suivent convoquer son conseil d'administration qui finira tout de même par lui accorder son augmentation.

Le 4e événement concerne la délocalisation de la production de la Clío 4 en Turquie. En effet, normalement celle-ci devait être produite en France comme cela avait été convenu par l'ancien ministre français de l'Industrie Christian Estrosi, néanmoins monsieur Ghosn afin de diminuer les coûts de production a décidé unilatéralement de produire en Turquie. Ceci reflète encore combien que monsieur Ghosn devenait de moins en moins contrôlable.

Le 5e évènement concerne l'homme en lui-même. En effet le caractère de Carlos et son appétence excessive au pouvoir auraient dû inquiéter les membres et les actionnaires depuis bien longtemps.

Évaluation et réponses aux risques

C'est différents événements auraient dû créer des réactions au sein de la société. Ceux-ci auraient dû faire l'objet d'une évaluation des risques comme le préconise la 4e composante du COSO. Cette évaluation aurait dû inquiéter les différents membres et l'alliance aurait dû prendre des dispositions liées à ces nouveaux risques (Composante 5). La réponse à ces risques aurait dû être une augmentation du contrôle interne autour de monsieur Ghosn. Son accumulation de pouvoir et la diminution du contre-pouvoir auraient dû laisser place à une augmentation du contrôle autour de cette hyper PDG. Il est impossible de laisser une personne avec autant de possibilités de fraude sans le moindre contrôle.

Activités de contrôle.

Dans cette 6e composante, nous retrouvons un principe visant à contrôler par le biais de directives et règles. L'une des principales règles qui auraient permis à l'alliance de passer à travers ce triste épisode est la création d'une directive n'autorisant pas le cumul de fonctions entraînant un conflit d'intérêts. Si le CA avait pu réellement jouer son rôle de contre-pouvoir, cela aurait certainement limité la liberté du PSG.

Activités de pilotage

Les derniers principes de ce COSO auraient dû permettre d'évaluer le contrôle interne et d'en faire ressortir les différentes faiblesses qui étaient présentes autour de Monsieur Ghosn.

Analyse de cas Carlos Ghosn via la Norme ISO 31000

La norme ISO 31000 étant centrée uniquement sur la gestion des risques va également nous permettre de mettre en évidence les mêmes problèmes déjà décelés avec l'analyse faite via le COSO.

La politique de management du risque mise en place par l'alliance a été insuffisante ou du moins mal positionnée sur certains risques. Les 8 principes nécessaires à la création d'un bon management du risque sont pour certains faits défauts.

Dans un premier temps l'intégration de ce management ne s'est pas fait à tous les niveaux comme recommandé par la norme ISO. En effet, nous avons pu constater qu'un manque s'est fait au niveau du top management. Ensuite, le principe « adapté » a également fait défaut, car la politique mise en place n'était pas à la hauteur des potentiels risques liée au top management. Les membres ont en effet été trop laxistes sur le contrôle lié à Carlos Ghosn, trop de responsabilités et donc des risques élevés.

Le management du risque n'a pas non plus été dynamique. ISO préconise un certain dynamisme du management du risque pour que celui-ci puisse s'adapter aux différentes modifications du cadre de contrôle. L'accumulation du pouvoir de Ghosn aurait dû créer une fortification du management du risque. La politique n'a pas su anticiper correctement les faits, car pas adaptée au nouveau cadre.

Les informations étaient certainement insuffisantes pour manager au mieux le risque au sein de l'alliance. Les informations provenant du contrôle interne ont fait défauts comme vus précédemment (on devait être au courant, mais on n'a rien dit). Le facteur humain de Carlos Ghosn n'a pas été assez pris en compte dans la Management du risque. Le fait d'avoir un leader charismatique et hyper puissant entraîne plus facilement les écarts de conduite. Cela aurait dû être adapté à l'hyper PDG.

De plus, l'amélioration continue ne s'est pas fait au fil du temps, laissant ainsi de lacunes dans le contrôle en place et offrant la possibilité à monsieur Ghosn de frauder.

L'intégration du management du risque ne s'est pas fait de façon optimale. En effet, les risques ont été mal identifiés du fait d'une mauvaise compréhension de l'organisation. Cette mauvaise identification des risques a entraîné une mauvaise attribution et affectation des ressources au sein de l'organisme. Les contrôles se faisaient certainement, mais peut-être pas au bon niveau de la hiérarchie.

Finalement, une faiblesse au niveau de l'appréciation des risques s'est fait ressentir dans la politique de Renault-Nissan-Mitsubishi. En effet, les risques étant mal identifiés, ceux-ci n'ont pas fait le cas d'une étude approfondie, ne subsistant donc pas non plus d'évaluation. Aucune remise en question n'a pu être proposée afin d'améliorer la politique de risque.

Nous pouvons voir que bien des principes énoncés par le COSO ERM ou ISO 31000 sont mis en place pour cette alliance. Néanmoins, les soucis principaux que nous pouvons déduire viennent dans un premier temps d'un manque d'effectivité de certaines normes. Les normes et les règles existent, mais ne sont pas appliquées par tout le monde. Ensuite, nous pouvons également déduire que le management du risque est présent au sein de l'entreprise, mais malheureusement pas bien positionné sur l'ensemble des risques, et ce sûrement à cause d'un manque d'informations.

Monsieur Ghosn de par son statut, sa réputation et son caractère se voit toujours au-delà des règles et donc ne les respecte pas. Nous ne pouvons pas douter de la qualité du contrôle interne et du management du risque mis en place par ce géant de l'automobile, mais le souci vient du fait que l'ex-patron de l'alliance devenait de plus en plus difficile de contrôler.

Conclusion

Dans cette partie nous avons pu allier la théorie à la pratique. Nous avons dans un premier temps défini ce qu'était le contrôle interne en montrant les objectifs et son évolution dans le temps. Nous sommes passés par une présentation du COSO ERM et une présentation de la norme ISO 31000. Une comparaison des deux principales normes de gestion des risques a également été faite.

Ensuite, nous avons étudié les cas Carlos Ghosn en fonction du COSO ERM et de la norme ISO 31000. Nous pouvons donc ainsi déduire différents éléments concernant le contrôle interne de l'alliance. Celui-ci a effectivement connu certaines limites et défauts lors de son élaboration. Le contrôle mis en place n'a pas réussi à s'adapter aux différents événements qui ont été relevés précédemment limitant ainsi son pouvoir de contrôle.

L'alliance a certainement eu du mal à s'adapter et à adapter son contrôle au cours des années laissant libre de tout contrôle son PDG de plus en plus incontrôlable.

Partie 5: Comment **limiter les chances** **que cela se reproduise**

Introduction

Dans les parties précédentes, nous avons pu mettre en avant les erreurs commises par Renault-Nissan-Mitsubishi, et ce tant au niveau du contrôle interne que dans leur gestion et management du risque. Dans cette dernière partie, nous allons donc proposer les éléments qu'il aurait été opportun de mettre en place ou en tout cas d'améliorer afin de limiter les probabilités de fraude de monsieur Ghosn.

Principe de séparation des tâches

Ce principe mondialement connu et basique du contrôle interne a été trop faiblement appliqué par cette alliance. En tout cas si celui-ci était sûrement présent dans l'organisation, mais il n'était pas appliqué pour tout le monde et si c'était le cas monsieur Ghosn a eu besoin de complices pour arriver à un tel point de fraude.

En effet, ce principe vise comme son nom l'indique à subdiviser les tâches entre plusieurs personnes afin que chacune d'elle ait un contrôle sur les autres. Le site l'ECHOS⁷⁰ publié le 03/02/2013 nous propose la définition suivante « la SoD est un concept qui requière différents auteurs possédant des rôles et responsabilités différentes pour la réalisation d'un ensemble de tâches dont l'exécution par un unique auteur pourrait potentiellement conduire à des fraudes ou à des erreurs » pour illustrer cette définition voici un exemple concret de ce principe

Lors d'une commande, il y aura une personne qui va passer la commande, une autre qui va payer cette commande et finalement une pour la réceptionner. En créant cette division, nous créons un contrôle sur chacun. En effet, une commande frauduleuse sera automatiquement repérée par la personne qui doit la payer ou encore par celle qui doit la réceptionner. Le seul moyen serait de créer une collusion entre ces trois personnes, c'est qui est plus difficile.

Ce principe de séparation des tâches permet donc de limiter la fraude en augmentant ainsi le contrôle interne.

⁷⁰E.Derouet, (2013, 3 Février). *Pourquoi faire de la Segregation Of Duties (SoD) ?*: http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/03/cercle_64619.htm

Ce principe largement conseillé par les cadres de références visant à améliorer le contrôle interne est sûrement appliqué par notre organisation. Néanmoins, le souci vient ici du fait qu'il n'a pas été appliqué à tous les niveaux hiérarchiques. La question principale est, qui contrôlait Carlos Ghosn ? Ou plutôt, qui avait le courage de le contrôler ?

Limitier le cumul des postes dans la gouvernance

Comment nous avons pu le remarquer le premier problème qu'a rencontré l'alliance est le faible contre-pouvoir qui été mis en place. En effet, le fait que Carlos Ghosn cumulait de nombreuses fonctions importantes (PDG et président du CA) n'a pas facilité son contrôle. Ce cumul de fonctions pose de plus en plus de questions, car celui-ci entraînerait un certain conflit d'intérêts au sein de l'organisation.

Pour rappel le CA à la responsabilité de choisir le PDG, de l'orienter, de le rémunérer ainsi que de l'évaluer, et ce en toute indépendance. Néanmoins, comment être impartial quand on se juge, on se rémunère et on s'oriente sois même. Bien entendu, Carlos Ghosn n'était pas seul au sein de ce conseil, mais c'était sûrement le leader incontesté et il était sûrement difficile d'aller contre lui.

Ce cumul de fonctions apporte plusieurs problèmes dans une organisation. Dans un premier temps un conflit d'intérêts et un souci de contrôle du PDG. Ensuite, le deuxième danger est l'abus de position dominante.

En effet, le président du CA cumulant le titre de PDG pourrait définir les thèmes des réunions et orienter les débats favorablement à celui-ci. Par exemple une augmentation de salaire refusée par les actionnaires, mais validée par le CA. Carlos de par son charisme et sa personnalité avait un certain pouvoir d'influence sur les membres. Ceci prouve encore bien le large conflit d'intérêts qui régnait dans cette alliance.

Afin de limiter cela, nous jugeons qu'il est préférable de limiter cette possibilité de cumul des fonctions de président et PDG. Et d'ailleurs, plusieurs articles vont également dans le même sens. Nous avons notamment l'article de monsieur *Jacques Grisé (séparation des fonctions de*

PDG et président du conseil d'administration | *Signe de saine gouvernance de 2017*⁷¹) qui conclut en disant « l'indépendance du président du conseil ainsi que la séparation du pouvoir entre chairperson du CA et CEO devrait selon moi trouver son application dans tous les types d'organisations » et nous voyons que cette séparation des pouvoirs a tendance à évoluer au cours du temps puisque selon l'article publié en novembre 2016 par d'Yvan Allaire professeur de stratégie à l'Université de Montréal « 50% des grandes sociétés américaines sont présidées par un administrateur indépendant, comparativement à 23% il y a 15 ans ⁷² ».

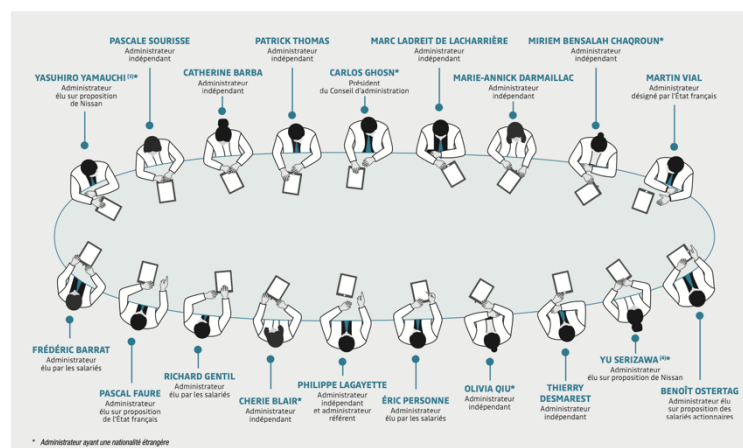
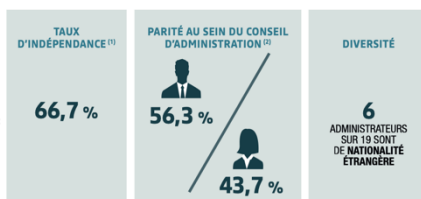
Le fait d'éviter les cumuls de postes aurait peut-être pu contrecarrer les abus de pouvoir de Carlos Ghosn. Attention que 23 entreprises du CAC 40 fonctionnent avec ce cumul et pour le moment tout fonctionne parfaitement, cela n'implique pas nécessairement des fraudes, mais il peut effectivement les favoriser. C'est également une théorie qui a été mise en avant en 1993 par Jensen⁷³

Augmenter la taille et le taux d'indépendance du CA

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de **19 membres** comprenant :

- 15 ADMINISTRATEURS** élus par l'Assemblée générale des actionnaires, dont
 - 2 administrateurs élus sur proposition de Nissan ;
 - 1 administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires ; et
 - 1 administrateur élu sur proposition de l'État français.
- 1 ADMINISTRATEUR** désigné par arrêté en qualité de représentant de l'État français.
- 3 ADMINISTRATEURS** élus par les salariés.



Ce point est en lien avec le précédent, car, nous pouvons supposer que plus le CA possède un taux d'indépendance élevé plus celui-ci pourra correctement jouer son rôle, et ce en étant le plus impartial possible. Le taux d'indépendance du CA du groupe Renault était au 31 décembre 2017 de 66,7% (10/19 membres) remplissant ainsi bien les conditions d'indépendance imposées à au

⁷¹ J.Grisé, (2017, 15 Novembre). *Séparation des fonctions de PDG et de président du conseil d'administration* : <https://igopp.org/separation-du-pdg-et-du-pca/>

⁷² J.Grisé, (2017, 15 Novembre). *Séparation des fonctions de PDG et de président du conseil d'administration* : <https://igopp.org/separation-du-pdg-et-du-pca/>

⁷³ C.Jensen (1993, Juillet). *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>

moins 50%. (*Figure Composition du CA*)⁷⁴

Le sujet ici serait de savoir si un conseil de plus en plus indépendant était favorable pour limiter les risques de fraude managériale.

Pour ce faire nous allons nous baser sur *une étude réalisée par Khoufi Nouha et khoufi Walid réalisée en 2016*.⁷⁵ Celle-ci a été réalisée sur un échantillon de 50 entreprises françaises cotées en bourse ayant commis des fraudes.

Ceux-ci ont tenté de répondre à plusieurs hypothèses et deux d'entre elles nous ont relativement intéressés.

- La première était de savoir si la taille du conseil d'administration avait un impact significatif sur le risque de fraude managériale.
- La deuxième avait pour but de savoir si l'indépendance du CA pouvait jouer un rôle dans le risque de fraude managériale

Les conclusions de cette étude vont vérifier les deux hypothèses précédentes. En effet, ceux-ci vont conclure en disant que le résultat qu'ils ont obtenu à la première hypothèse corrobore ceux obtenus par plusieurs théoriciens comme *Zahra et al. (1989)*⁷⁶ et aussi de *Dalton et al. (1999)*⁷⁷ qui avaient conclu en disant qu'un conseil d'administration de grande taille était synonyme d'un contrôle plus efficace sur les dirigeants.

Nous pouvons également voir dans leur étude que la deuxième hypothèse va également se vérifier en posant la conclusion que « la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil agit négativement et significativement sur la fraude managériale ». Cela vient également confirmer la théorie établie par (*Klein, 2002*)⁷⁸.

⁷⁴ Renault Groupe, (2017). *Document de référence* (Page 248) : <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/04/dr-2017-groupe-renault.pdf>

⁷⁵ N.Khoufi, W.khoufi, (2016, 13 novembre). *Le rôle des mécanismes de gouvernance dans la prévention de la fraude managériale*: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01388419/document>

⁷⁶ Zahra et al. (1989). *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*: https://www.researchgate.net/publication/247569659_Boards_of_Directors_and_Corporate_Financial_Performance_A_Review_and_Integrative_Model

⁷⁷ R.Dalton et al.(1999, Décembre). *Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis* : <https://www.jstor.org/stable/256988>

⁷⁸ A.Klein (2002, Février). *Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management* https://www.researchgate.net/publication/223651034_Audit_Committee_Board_of_Director_Characteristics_and_Earnings_Management

Nous pouvons au vu de cette étude conseiller au dirigeant de l'alliance d'augmenter d'une part la taille de leur CA, mais aussi de favoriser au maximum les administrateurs indépendants au sein de celui-ci.

Assurer l'effectivité des normes du contrôle interne

Cette dernière partie va porter sur le contrôle interne. Comme déjà énoncé le contrôle interne au sein de l'alliance était bien entendu présent, mais mal conçu et sûrement mal appliqué et mal positionné. Il est donc opportun d'évaluer de façon régulière le contrôle mis en place pour la structure.

Lors d'une évaluation, plusieurs éléments doivent être examinés. Nous avons dans un premier temps sa conception, est-elle pertinente au vu de l'organisation. Ensuite, nous examinons si celui-ci est mis en œuvre de façon effective (s'il existe, est-il réellement utilisé), et le dernier point va concerner son évolution dans le temps.

Pour mettre en œuvre une évaluation concrète du CI il faut passer par plusieurs étapes.

La première étape consiste à subdiviser les processus en cycle de transaction homogène (ventes, achats, stock,..) cela va nous permettre de cadrer les activités de contrôle correspondant à chaque cycle et donc de mieux cadrer les évaluations à mettre en place sur chaque cycle.

La deuxième étape consiste à analyser et évaluer les contrôles mis en place dans chacun des cycles de l'organisation.

Pour ce faire, il faut commencer par repérer l'ensemble des contrôles mis en place, et ce dans chacun des cycles. Les procédures sont bien souvent décrites dans un manuel il convient néanmoins de réaliser des interviews avec les intervenants clés d'un contrôle, cela permettra de s'assurer qu'une procédure a bien été mise en place pour chaque risque identifié.

Après la réalisation de la cartographie des procédures, il faut passer par une étape d'évaluation de leurs conceptions. Cela nous permettra de savoir si les procédures sont adéquates et si celles-ci sont suffisantes pour contrer les risques identifiés. Il est également important de vérifier dans

cette étape l'existence de cumul de fonctions, et ce via l'analyse du principe de séparation des tâches.

L'étape suivante va consister à vérifier que le contrôle établi précédemment est effectivement bien appliqué. Pour ce faire, un test de cheminement doit être réalisé, celui-ci consiste à sélectionner des opérations de contrôles et à s'assurer du bon fonctionnement en récoltant des documents de référence. Nous terminerons cette évaluation en analysant un échantillon de transaction et en vérifiant que pour chacune d'entre elles le contrôle a bien eu lieu. Après cette analyse, nous pourrions conclure sur l'effectivité du contrôle.

La conclusion de cette évaluation nous permettra d'émettre ou non différentes recommandations. Bien entendu, ce type d'évaluation doit être constamment répété. Le contrôle interne et les méthodes établies doivent constamment être challengées par des évaluations, et ce afin de constamment les faire évoluer.

Conclusion

Dans cette partie nous avons essayé au travers des défaillances décelées en partie 4 de proposer une liste de points d'amélioration. Bien entendu, cette liste reste non exhaustive et d'autres solutions peuvent être appliquées.

Nous ne pouvons pas savoir si cela aurait vraiment eu un impact positif sur la situation qu'a pu connaître cette alliance.

Pour rappel les principaux défauts étaient le manque d'impartialité du CA créant donc un contre-pouvoir quasi inexistant et un faible contrôle établi autour de monsieur Ghosn.

Nous pouvons donc penser que l'application des recommandations précédemment énoncées aurait néanmoins pu limiter l'ex-PDG dans les méfaits qu'il a commis.

PARTIE 6 : **CONCLUSION**

Carlos Ghosn, un homme plein d'ambitions et victime peut-être de cette même ambition. Dans ce mémoire, nous avons pu retracer le parcours exceptionnel de cette hyper-PDG, et ce depuis son arrivée chez Michelin à son malheureux déclin chez Renault.

Mais avant ce déclin, monsieur a connu de nombreuses années de gloire. En effet, tout a commencé pour lui dans la multinationale Michelin où ses compétences de manager et son talent de management interculturel ont fait de lui le numéro 2 de Michelin. Malheureusement, son envie de gravir les échelons et son appétence au pouvoir vont le pousser à voir autre part, et c'est donc là que le destin de Carlos s'alignera avec celui de Renault. Beaucoup de promesses lui ont été faites sur son avenir chez Renault et le poste tant pourvoyeur de PDG, peut-être, s'ouvrir pour lui. Mais bien entendu, ce siège n'est pas sans contrepartie, car pour pouvoir l'obtenir il faut que Carlos Ghosn réussisse l'impossible en remettant sur pied le fleuron de l'industrie japonaise, Nissan.

Nous avons pu voir de ce mémoire que cette mission quasi impossible a magnifiquement été réalisée par monsieur Ghosn, ce qui démontre encore une fois ses compétences extraordinaires de manager. En effet, Carlos Ghosn avec des méthodes de redressement pas toujours acceptées par la population et les traditions japonaises a réussi à faire de Nissan l'entreprise automobile la plus rentable du monde, et ce plus rapidement que prévu. Cette remontée extraordinaire de Nissan a fait de Carlos Ghosn la star du Japon et du peuple japonais.

Contrat rempli Carlos Ghosn rentre en France et prend ainsi le pouvoir chez Renault. À ce moment-là, nul doute Carlos s'impose comme la personne idéale pour gérer et faire grandir cette alliance.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous avons réalisé un focus important sur l'alliance elle-même. Cette entreprise japonaise au bord du gouffre n'a pas eu d'autre choix, afin de survivre, que de s'allier avec Renault. Néanmoins, les grands écarts de forces entre les deux entreprises au moment de la création de l'alliance ont laissé Nissan accepter une alliance aux participations croisées assez déloyales. En effet, nous avons vu que Renault possédait plus de 40% de Nissan tandis que Nissan ne possède que 15% de l'entreprise française. Cette grande différence entre les participations a donc laissé place comme nous avons pu le voir à une véritable lutte de pouvoir. Les guerres de pouvoir répétitives entre Nissan et Renault mais aussi

entre monsieur Ghosn et l'état français ont laissé des traces et la confiance au sein de l'alliance a commencé à s'effriter.

Nous avons pu voir tout au long de ce mémoire que monsieur Ghosn est devenu de plus en plus incontrôlable, son attrait pour le pouvoir et son égo démesuré l'ont entraîné dans une guerre « à la couronne ». Ghosn n'était pas du genre à se laisser contrôler et la présence de l'état français dans le capital de Renault ne lui permettait pas d'agir comme il l'entendait. Diverses manœuvres pour diluer le pouvoir de Renault au sein de l'alliance ont donc été faites par monsieur Ghosn (Mitsubishi, tentative de diminution des parts de Renault dans Nissan sous le seuil de 40%). À son tour, l'état français décide afin d'assurer son pouvoir au sein de l'assemblée générale de Renault de créer la loi Florange. Cette loi vise à donner un droit de vote double à tous les anciens actionnaires, assurant ainsi sa supériorité. Malgré une tentative de Carlos Ghosn pour ne pas faire appliquer cette loi, qui était selon lui « injuste », l'état obtiendra gain de cause.

Cette supériorité du pouvoir de Renault face à Nissan commence à poser problème et les relations ont comme nous l'avons vu dégénérer, Renault n'a plus confiance en Ghosn et Nissan commence à suspecter l'état français et donc Carlos Ghosn de vouloir fusionner les deux constructeurs.

Viendra ensuite la chute vertigineuse de la star du Japon. En effet, à son retour sur le sol japonais Carlos Ghosn se voit arrêter et inculper comme nous l'avons vu de plusieurs méfaits extraordinaires, allant de la corruption active à la fraude et en passant par de l'abus de biens sociaux. De nombreuses charges ont été détaillées dans la partie 3 de ce mémoire. Dans cette même partie, nous avons analysé la défense que monsieur Ghosn apporte sur une partie des faits. Mais ce qu'il va ressortir le plus c'est que celui-ci serait selon lui victime d'un complot. En effet, aux vues des relations tendues entre Renault, Nissan et lui. Il avancerait que Nissan par l'envie de se détacher de Renault a décidé de se débarrasser de lui. Cette théorie plausible reste à l'heure actuelle improuvable et de plus énormément de charges retenues contre lui restent encore sans explication.

La fraude il y a eu, mais comment une alliance comme Renault-Nissan-Mitsubishi a pu en arriver là. Dans ce mémoire, nous avons donc d'une part essayé de comprendre le contexte général, mais aussi de comprendre les faiblesses qui ont conduit à ce drame. Les principales erreurs que nous avons pu mettre en avant sont :

- Le manque de contrôle autour de Monsieur Ghosn
- Mauvaise compréhension de l'environnement
- Un contrôle interne qui n'a pas su identifier les événements importants et donc les risques
- Un contrôle interne et une gestion des risques non adaptés à la situation et aux risques
- Une trop grande concentration du pouvoir autour d'un même homme.
- Le manque d'administrateurs indépendants dans la filiale RNBV
- Un contre-pouvoir peu présent de la part du CA.
- Un manque d'évaluation continue des politiques de gestion des risques mises en place
- Une trop grande confiance accordée à Monsieur Ghosn.

L'ensemble de ces points faibles décelé au sein de cette alliance a pu être identifié suite à l'analyse que nous avons faite du cas Ghosn par le COSO ERM et la norme ISO 31000. C'est deux principales normes de gestion des risques mettent en avant les bonnes pratiques à suivre dans l'élaboration d'un contrôle interne.

Suite à cela, nous avons émis dans la partie 5 une liste non exhaustive de recommandations afin que cela ne se reproduise pas. Le premier principe qu'il est important d'assurer à chaque échelon de l'entreprise est celui de la séparation des tâches. En effet, une séparation des tâches entre plusieurs individus va augmenter le contrôle sur chaque individu et donc limiter le risque de fraude. Nous avons ensuite une recommandation sur le fait d'éviter les conflits d'intérêt entre le CA et le PDG pour ce faire nous préconisons de séparer ces deux fonctions entre deux personnes différentes. Cela évitera tout conflit d'intérêts et donc le CA pourra ainsi jouer son rôle de contre-pouvoir. Nous avons pu également constater que le fait d'augmenter le taux d'impartialités du CA pouvait limiter les fraudes managériales. Le dernier point qui nous semble important c'est l'évaluation continue de contrôle interne, et ce afin de s'assurer de l'effectivité des normes mises en place.

Ce mémoire au cœur de l'actualité nous a permis de mieux comprendre cette affaire loin d'être finie. Nous ne pourrons jamais savoir si le complot revendiqué par monsieur Ghosn est effectivement présent, mais nous ne pouvons dans tous les cas pas croire que personne n'était au courant des agissements de son ex-PDG. Selon nous, les faits étaient connus, mais comme tout fonctionnait bien les membres de l'alliance le laissaient faire. Néanmoins, le jour où les

intérêts de Nissan et Renault ainsi que ceux de Ghosn n'étaient plus tous dans la bonne direction, le tout a éclaté aux yeux de Carlos Ghosn. Cette affaire reflète donc bien que dans toutes les structures il faut accorder de la méfiance, les risques sont de plus en plus présents et ceux-ci ne sont pas inévitables à 100%, mais il faut en tout cas les limiter en appliquant un contrôle interne juste, adéquat et à jour.

Partie 7 : **Bibliographie**

1. Le Parisien-Citation célèbres: Citations de Carlos Ghosn, consulté le 9 Juillet
<https://citation-celebre.leparisien.fr/auteur/carlos-ghosn>
2. Aubry, K. (2011, 13 septembre). *6 styles de leadership et leurs effets*, consulté le 9 Juillet : <https://kolibricoching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/>
3. J.Daguerre, R.Tarsissi, X.Gaillard. (2019, 17 Janvier), Complément d'enquête, *L'affaire Carlos Ghosn*, consulté le 9 Juillet : <https://www.youtube.com/watch?v=-FYUfse89v4>
4. J-B, Layan (2006) *L'innovation péricentrale dans l'industrie automobile : une gestion territoriale du risque de résistance au changement* , consulté le 9 Juillet.
<https://www.cairn.info/revue-flux1-2006-1-page-42.htm>
5. ¹C.Patfoort. (2014). *Renault : une fin annoncé ?* page 45 , consulté le 9 Juillet
<https://docplayer.fr/14679013-Renault-une-fin-annoncee.html>
6. World Scoop (2018). *[Actualité] Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi*, consulté le 9 juillet, <http://worldscoop.forumpro.fr/t6464p800-actualite-alliance-renault-nissan-mitsubishi>
7. C.Ghosn, (2001). *Nissan Revival Plan rapport* , consulté le 9 Juillet,
https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/AR/2001/ar2001_03.pdf
8. Le dico du commerce international (2010). *Définition de Keiretsu* , consulté le 9 Juillet, <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/keiretsu.html>
9. Latribune.fr, (2008, 20 Octobre). *Nissan atteint ses objectifs de redressement avec un an d'avance* , consulté le 9 juillet,
<https://www.latribune.fr/archives/2002/entreprises/industrie/id1509c05757a19691c1256b5a00232d92/nissan-atteint-ses-objectifs-de-redressement-avec-un-an-davance.html>
10. L'Usine Nouvelle, (2018, 29 Novembre). *Renault et Nissan réaffirment "leur profond attachement à l'Alliance, consulté", le 10 juillet*,
<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-et-nissan-reaffirment-leur-profond-attachement-a-l-alliance.N776339>
11. J.Perreaut, B.Alaniou, S.Xavier (2018, 21 novembre). *L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi en chiffres* , consulté le 11 juillet, <https://www.leparisien.fr/economie/l-alliance-renault-nissan-mitsubishi-en-chiffres-20-11-2018-7947918.php>
12. Nissan, (2017). *Rapport annuel de la marque 2016 et 2017*, consulté le 11 juillet
<https://www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/AR/2019/>
13. Groupe Renault (2017). *Document de référence groupe Renault 2017* , consulté le 11 juillet, <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/04/dr-2017-groupe-renault.pdf>

14. Mitsubishi (2017). *Compte Annuel Mitsubishi*, consulté le 14 juillet, <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/afr/>
15. Renault (2018), *Rapport annuel Renault 2017-2018*, consulté le 14 juillet, https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/06/1712120_renault_ra-2017_fr_mel-1.pdf
16. C.Patfoort, (2020,30 septembre) *Renault, Nissan, Mitsubishi de l'alliance à la mésalliance*, consulté le 16 juillet
17. Légifrance, (2021, 2 août). *Article L233-3*, consulté le 16 juillet, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031564650/
18. PWC, (2014), *La fraude continue à être une vraie menace pour les entreprises*, consulté le 17 juillet, <https://fr.slideshare.net/PwCFrance/pw-c-etudefraude2014>
19. CNRTL (2012). *fraude*, consulté le 20 juillet <https://cnrtl.fr/definition/academie9/fraude>
20. IFAC (2017, 28 novembre). *ISA 240*, consulté le 20 Juillet, <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA-nouvelles-et-revisees-2017/ISA-240-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>
21. KPMG, (2016, 7 juillet). *Profil du fraudeur en entreprise*, consulté le 20 juillet <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/07/profil-du-fraudeur-en-entreprise.html>
22. IDEO, (2011). *PROFIL TYPE DU FRAUDEUR*, consulté le 20 juillet, <http://forensic.ideo-audit.fr/index.php/profil-type-du-fraudeur/>
23. Transparency international France (2016). *DICTIONNAIRE DE LA CORRUPTION*, consulté le 20 juillet, https://transparency-france.org/actu/definition-corruption/#.YQ2A_S1PjOR
24. PWC, (2014), *La fraude continue à être une vraie menace pour les entreprises*, consulté le 22 juillet, <https://fr.slideshare.net/PwCFrance/pw-c-etudefraude2014>
25. D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet) *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*, consulté le 20 juillet, https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtn-french-canadian.pdf
26. KPMG, (2016, 7 juillet). *Profil du fraudeur en entreprise*, consulté le 15 Juillet, <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2016/07/profil-du-fraudeur-en-entreprise.html>
27. Mazars, (2021), *Détournement d'actifs*, consulté le 2 Juillet <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/D/Detournement-d-actifs>

28. D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet) *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*, consulté le 20 juillet, https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtnn-french-canadian.pdf
29. D.Peltier-Rivest (2004, 20 Juillet) *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada*, consulté le 20 juillet, https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/rtnn-french-canadian.pdf
30. P.Ross (KPMG), (2016). *Pleins feux sur la juricomptabilité*, consulté le 9 juillet, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2016/09/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies-fr.pdf>
31. T. Wolf, R.Hermanson (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*, consulté le 17 juillet, <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/1537/>
32. T. Wolf, R.Hermanson (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*, consulté le 17 juillet, consulté le 17 juillet, <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2546&context=facpubs>
33. France Inter, (2020, 8 Janvier). *Ce que reproche la justice japonaise à Carlos Ghosn (malgré sa fuite au Liban)*, consulté le 11 juillet, <https://www.franceinter.fr/ce-que-reproche-la-justice-japonaise-a-carlos-ghosn-malgre-sa-fuite-au-liban>
34. Le point, (2020, 2 février). *Carlos Ghosn : l'enquête sur les abus de biens sociaux confiée à un juge*, consulté le 10 juillet, https://www.lepoint.fr/justice/carlos-ghosn-l-enquete-sur-les-abus-de-biens-sociaux-confiee-a-un-juge-19-02-2020-2363587_2386.php
35. Atlantico (2020), *Retrouvez l'intégralité de la conférence de presse de Carlos Ghosn à Beyrouth*, consulté le 2 juin, <https://atlantico.fr/article/video/retrouvez-l-integralite-de-la-conference-de-presse-de-carlos-ghosn-a-beyrouth-renault-nissan-japon-liban-justice-conference-de-presse-verite-proces-equitable-coup-monte->
36. Capital, (2019, 8 janvier). *Carlos Ghosn, les accusations et sa défense*, consulté le 2 juin, <https://www.capital.fr/auto/carlos-ghosn-les-accusations-et-sa-defense-1322341>
37. J.Daguerre, R.Tarsissi, X.Gaillard. (2019, 17 Janvier), Complément d'enquête, *L'affaire Carlos*, consulté le 2 juin, <https://www.youtube.com/watch?v=-FYUfse89v4>
38. J.Barbin, (2015, 14 Avril). *Ce qu'il faut savoir sur la Loi Florange*, consulté le 16 juillet, https://www.challenges.fr/economie/ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-loi-florange_67791

39. T.Leroy, (2020, 8 Janvier). *LES DEUX RAISONS DU "COMLOT" JAPONAIS, SELON CARLOS GHOSN*, consulté le 19 juillet, https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transports/les-deux-raisons-du-complot-japonais-selon-carlos-ghosn_AV-202001080282.html
40. France Info, (2020, 17 Janvier), *Carlos Ghosn et le Japon : du "Napoléon de l'auto" à la "victime d'un complot" ?*, consulté le 10 juin, https://www.francetvinfo.fr/economie/automobile/carlos-ghosn/video-carlos-ghosn-et-le-japon-du-napoleon-de-l-auto-a-la-victime-d-un-complot_3787675.html
41. T.Leroy, (2020, 8 Janvier). *LES DEUX RAISONS DU "COMLOT" JAPONAIS, SELON CARLOS GHOSN*, consulté le 10 juin, https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transports/les-deux-raisons-du-complot-japonais-selon-carlos-ghosn_AV-202001080282.html
42. Dechow et al (1996), *Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC*, consulté le 19 juillet, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00489.x>
43. E.Benjamin, S.Hermalin,S.Weisnach (1998). *Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO*, consulté le 17 juin, <https://www.jstor.org/stable/116820>
44. Peasnell, Pope,Young (2005, Octobre). *Board Monitoring and Earnings Management: Do Outside Directors Influence Abnormal Accruals?*, consulté le 19 juillet,https://www.researchgate.net/publication/4763437_Board_Monitoring_and_Earnings_Management_Do_Outside_Directors_Influence_Abnormal_Accruals
45. Helland, Sykuta, (2004, Avril). *Regulation and the Evolution of Corporate Boards: Monitoring, Advising, or Window Dressing?*, consulté le 20 juillet, https://www.researchgate.net/publication/24101121_Regulation_and_the_Evolution_of_Corporate_Boards_Monitoring_Advising_or_Window_Dressing
46. France24, (2018, 22 Novembre). *Affaire Ghosn : qui est Hiroto Saikawa, le directeur général de Nissan ?*, consulté le 10 juin, <https://www.youtube.com/watch?v=JTFqy3PPPiY>
47. COSO, (2021). *Welcome to COSO*, consulté le 10 juin, <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
48. ISO (2021). *ISO 31000 Management du risque* , consulté le 17 juin, <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>
49. A.Mikol (1998), *Contrôle interne*, consulté le 10 juin, <https://excerpts.numilog.com/books/9782130486459.pdf>
50. IFACI, (2019). *LES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES*, consulté le 18 juin, <https://www.ifaci.com>

51. C. Dalmasso (BPMS), (2017). *L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques*, consulté le 19 juin, <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/>
52. Financial Services Consulting, (2019). *L'évolution du référentiel COSO : du contrôle interne au management des risques*, consulté le 12 juillet, http://www.finserv.lu/FS%20Knowledge%20Center/Internal%20External%20audit/COSO/COSO.html?keepThis=true&TB_iframe=true&height=520&width=650px
53. A.Schandl, L. Foster, (2019, Janvier). *COSO INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK*, consulté le 17 juin, <https://www.coso.org/documents/coso-crowe-coso-internal-control-integrated-framework.pdf>
54. R.Herrmann, (2010, 26 Avril). *The COSO ERM Framework*, consulté le 5 juillet, <http://is692sp10rh.blogspot.com/2010/04/coso-erm-framework.html>
55. ISO, (2018). *ISO 31000:Management du risque — Lignes directrices*, consulté le 17 juin, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>
56. Renault, (2015). *Charte éthique du groupe Renault*, consulté le 25 juillet, <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2019/02/charte-ethique-francais-2019.pdf>
57. Renault Groupe, (2017). *Document de référence* (Page 102), consulté le 9 juin, <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2018/04/dr-2017-groupe-renault.pdf>
58. E.Derouet, (2013, 3 Février). *Pourquoi faire de la Segregation Of Duties (SoD) ?*, consulté le 22 juin, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/03/cercle_64619.htm
59. J.Grisé, (2017, 15 Novembre). *Séparation des fonctions de PDG et de président du conseil d'administration*, consulté le 19 juin, <https://igopp.org/separation-du-pdg-et-du-pca/>
60. C.Jensen (1993, Juillet). *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*, consulté le 29 juillet, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
61. N.Khoufi, W.khoufi, (2016, 13 novembre). *Le rôle des mécanismes de gouvernance dans la prévention de la fraude managériale*, consulté le 19 Juillet, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01388419/document>
62. Zahra et al. (1989). *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, consulté le 29 Juillet, https://www.researchgate.net/publication/247569659_Boards_of_Directors_and_Corporate_Financial_Performance_A_Review_and_Integrative_Model

63. R.Dalton et al.(1999, Décembre). *Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis* , consulté le 30 juillet, <https://www.jstor.org/stable/256988>
64. A.Klein (2002, Février). *Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management*, consulté le 30 juillet, https://www.researchgate.net/publication/223651034_Audit_Committee_Board_of_Director_Characteristics_and_Earnings_Management
65. C.Willams, (2019, 8 avril). *ISO 31000 VS. COSO – COMPARING AND CONTRASTING THE WORLD’S LEADING RISK MANAGEMENT STANDARDS*, consulté le 29 juillet <https://www.erm insightsbycarol.com/iso-31000-vs-coso/>
66. F.Bergé,C.Jourdan, (2013,décembre). *COSO 2013. Que retenir de cette nouvelle version du référentiel ?*, consulté le 15 Juillet https://www.pwc.fr/fr/assets/files/cdp/2013/11/article_dfcg_coso.pdf
67. Farber D.B. (2005). “*Restoring trust after fraud: Does corporate governance matter?*”,consulté le 10 juillet <https://www.jstor.org/stable/4093068>
68. RTBF, (2019, 31 decembre). *Carlos Ghosn: les quatre inculpations que l'ex-patron de Renault-Nissan a voulu fuir*, consulté le 10 juin : https://www.rtbf.be/info/monde/detail_carlos-ghosn-fui-la-justice-japonaise-et-ses-4-ineculpations?id=10397976
69. Le Parisien, (2020, 9 janvier). *Carlos Ghosn : ce que la justice lui reproche au Japon et en France*, consulté le 10 juin : <https://www.leparisien.fr/economie/carlos-ghosn-ce-que-la-justice-lui-reproche-au-japon-et-en-france-09-01-2020-8232531.php>
70. T.Leroy (BFM), (2020, 8 janvier). *REVENUS DISSIMULÉS, CORRUPTION... CE QUI EST REPROCHÉ À CARLOS GHOSN, AU JAPON ET EN France*, consulté le 10 juin : https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/transports/revenus-dissimules-corruption-ce-qui-est-reproche-a-carlos-ghosn-au-japon-et-en-france_AN-202001080273.html